

Daniela Xavier, 3864

As Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores na área da deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida.

PV-ESTGL

2025



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos colaboradores na área da Deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida.

Daniela Sofia Pereira Xavier, 3864

Monografia

Mestrado em Gestão das Organizações Sociais.

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Susana MSR Fonseca

Professora Doutora Nídia Menezes

Lamego, 30 de dezembro de 2025

Daniela Xavier, 3864

As Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores
na área da deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida.

PV-ESTGL

2025



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos colaboradores na área da Deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida.

Daniela Sofia Pereira Xavier

Monografia

Mestrado em Gestão das Organizações
Sociais.

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Susana MSR Fonseca

Professora Doutora Nídia Menezes

Lamego, 30 de dezembro de 2025

DEDICATÓRIA

Na presente dedicatória, esta será apenas dirigida ao meu filho David, que nem sempre pode ser para ti o que desejava e o que seria expectável. A ti te dedico este trabalho para que saibas que depois de muito esforço vem a recompensa, aquele sentimento de dever cumprido é impagável! Luta sempre como a mamã.

AGRADECIMENTOS

Este espaço reservo para as pessoas que sempre estiveram do meu lado, umas de longo prazo outras a curto, mas intensas.

Agradecer em primeiro lugar ao Enfermeiro Sérgio Cordeiro, por não me deixar baixar os braços perante todas as adversidades encontradas ao longo do meu caminho, a não desistir dos meus objetivos.

Esta dissertação não teria chegado até aqui sem o apoio das excelentíssimas Prof.^ª Dra. Susana Fonseca e Prof.^ª Dra. Nídia Menezes que sempre demonstraram disponibilidades e apoio quando solicitado mesmo em dias extremamente complicados, há que reconhecer o esforço e dedicação pelos seus alunos assim como todos que fazem parte integrante da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

O meu muito obrigado à minha mãe por fazer o papel de mãe e avó com o meu filho, sem o apoio dela não teria terminado o meu estudo e a toda a minha família de uma forma geral, sempre me incentivaram a acreditar em mim e nos meus objetivos, obrigada família.

Não podendo terminar este espaço sem deixar de mencionar o meu total agradecimento à excelentíssima Diretora Executiva da Associação Portas Pra Vida de Lamego por ter aceiteado o meu estudo e por ter sido tão dedicada.

RESUMO

A presente investigação torna-se relevante, não só para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), mas também como forma de melhoria da qualidade do serviço prestado na área da deficiência, setor onde os profissionais enfrentam desafios significativos na prestação de cuidados e capacitação dos clientes.

O principal objetivo deste estudo é analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) implementadas na Associação Portas Pra Vida (APPV), em Lamego e analisar a sua influência na satisfação dos profissionais que trabalham com pessoas com deficiência.

No que toca à pesquisa, esta adota uma abordagem mista, combinando questionários (com perguntas fechadas, de resposta obrigatória e abertas, resposta facultativa) aos colaboradores da instituição e a realização de uma entrevista estruturada com a GRH.

Os resultados esperados incluem uma melhor compreensão sobre as práticas de gestão implementadas na instituição e a sua relação com a satisfação profissional, bem como a identificação de áreas de melhoria para que desta forma seja promovido um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente com resultado na melhoria dos cuidados prestados à população alvo da associação. O presente estudo pretende fornecer recomendações práticas que possam contribuir para a melhoria das políticas de GRH na Associação Portas Pra Vida, visando aumentar a satisfação dos profissionais e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de prestação de cuidados e capacitação dos clientes.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; satisfação; motivação; práticas; políticas; deficiência

ABSTRACT

This research is relevant not only to Human Resource Management (HRM) but also as a means of improving the quality of services provided in the field of disability, a sector in which professionals face significant challenges in delivering care and supporting client development.

The primary objective of this study is to analyse Human Resource Management Practices (HRMP) implemented at Associação Portas Pra Vida in Lamego, and to examine their influence on the job satisfaction of professionals working with people with disabilities.

The research adopts a mixed-methods approach, combining questionnaires (with both closed and open-ended questions) administered to the institution's employees with a structured interview conducted with the Resources Human (HR) manager.

The expected results include a deeper understanding of the management practices implemented within the institution and their relationship with job satisfaction, as well as the identification of areas requiring improvement. These insights may contribute to the promotion of a healthier and more efficient working environment, ultimately enhancing the quality of care and support provided to the Association's target population.

Furthermore, this study seeks to provide practical recommendations that may strengthen Human Resource Management Policies (HRMP) at Associação Portas Pra Vida, with the aim of increasing employee satisfaction and, consequently, improving both the quality of care and the empowerment of clients.

Keywords: human resource management; satisfaction; motivation; policies; disability

ÍNDICE GERAL

RESUMO	v
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS	xiii
INTRODUÇÃO.....	14
1. Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	16
1.1. O Conceito e Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	18
1.2. Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação	21
1.3. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	25
1.4. Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no trabalho ..	32
2. Satisfação no trabalho - Conceito Satisfação Profissional	35
2.1. Estudos sobre a Satisfação no trabalho	37
2.2. Relação entre a Motivação e a Satisfação	38
2.3. Enquadramento Institucional: Associação Portas Pra Vida - Breve História	41
2.4. Missão, Visão e Valores.....	43
3. Metodologia	44
3.1. Pergunta de Investigação	44
3.2. Justificação do tema.....	48
3.3. Tipo de estudo	50
3.4. População e amostra.....	50
3.5. Técnicas de recolha de Dados	52
4. Apresentação dos resultados	54
4.1. Apresentação e análise dos dados qualitativos.....	55
4.2. Apresentação e análise dos dados sociodemográficos	66
4.3. Apresentação das variáveis dos dados quantitativos.....	77
4.4. Interpretação e discussão dos dados	89
5. Sugestões de melhorias a considerar para as Práticas de Gestão de Recursos Humanos direcionadas à satisfação.....	95
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO	100
Referências Bibliográficas	104
APÊNDICES.....	109
APÊNDICE A.....	110

Análise descritiva dos dados quantitativos.....	110
ANEXOS.....	112
ANEXO A.....	113
Entrevista	113
ANEXO B.....	117
Questionário	117

ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS

Tabela 1- Teorias evolutivas dos Recursos Humanos	19
Tabela 2- Políticas de GRH (Amstrong, 2006), adaptado	26
Tabela 3- Satisfação no trabalho: orientações conceptuais	35
Tabela 4 - Estatísticas de Confiabilidade	77
Tabela 5- Sugestões de melhoria vs custos estimados	99
Tabela 6- Análise descritiva do Item "Apoio da Instituição e Clima Organizacional"	110
Tabela 7- análise descritiva do Item "Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento"	110
Tabela 8- Analise descritiva do Desenvolvimento Profissional e reconhecimento	110
Tabela 9- Analise descritiva do Item "Condições no Trabalho"	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	17
Figura 2- Políticas de Recursos Humanos	29
Figura 3- Ciclo Motivacional.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição por Género	68
Gráfico 2- Distribuição por Faixa Etária	68
Gráfico 3- Estado Civil	68
Gráfico 4- Habilitações Académicas	70
Gráfico 5- Qual a sua função na APPV	71
Gráfico 6- Tempo de serviço na APPV.....	73
Gráfico 7- Qual o seu tipo de contrato de trabalho.....	74
Gráfico 8- Condições para o trabalho	79
Gráfico 9- Apoio da Instituição e Clima Organizacional.....	82
Gráfico 10- Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento.....	84
Gráfico 11- Satisfação Geral.....	87

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

APPV- Associação Portas P'ra Vida

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RS- Resposta Social

RSI – Rendimento Social de Inserção

INTRODUÇÃO

A presente investigação tem como por base o estudo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e o impacto destas sobre a satisfação profissional dos colaboradores da Associação Portas Prá Vida (APPV) em Lamego. O objetivo principal consiste em compreender de que forma as PGRH são aplicadas na presente organização de que maneira contribuem para a promoção da satisfação dos profissionais que prestam serviço a pessoas com deficiência/ doença mental.

Estudos internacionais apontam que o trabalho em saúde deficiência/ doença mental é um potencial fator de *stress* e esgotamento, podendo afetar desta forma a qualidade de assistência e, em casos extremos, inviabilizar a continuidade de serviços a satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação dos profissionais, das suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização no trabalho (Marco et. al., 2008). A satisfação no trabalho, entendida como um estado emocional resultante da interação entre características pessoais, valores e expectativas dos profissionais como o ambiente organizacional, assume-se, assim, como variável determinante para a motivação, o empenho e a retenção dos colaboradores.

Deste modo a relevância deste estudo não se limita ao contributo académico, mas também reside na possibilidade fornecer à APPV recomendações alinhadas com a sua realidade, reforçando a valorização dos Recursos Humanos (RH) como pilares essenciais da qualidade dos serviços prestados.

O problema de investigação que norteia este estudo é o seguinte:

De que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na APPV influenciam a satisfação profissional dos colaboradores que trabalham com pessoas com deficiência?

O propósito central consiste em analisar a relação entre as práticas de GRH e a satisfação profissional, identificando pontos fortes, fragilidades e propor medidas de melhoria que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e sustentável.

Para alcançar este propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos, construídos de acordo com o modelo **SMART**:

1. Específico: identificar as práticas de GRH aplicadas na APPV e avaliar a sua influência na satisfação dos colaboradores.
2. Mensurável: recolher dados através da aplicação de questionários estruturados aos colaboradores e de uma entrevista à gestora de RH.
3. Alcançável: integrar dados quantitativos e qualitativos para garantir uma análise robusta e equilibrada.
4. Relevante: identificar áreas de melhoria que possam impactar positivamente a satisfação dos colaboradores.
5. Temporal: desenvolver o estudo no período definido pelo mestrado, permitindo a aplicação Pratica dos resultados

Metodologicamente, a investigação adota uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. Foram aplicados questionários estruturados (com perguntas fechadas e abertas) aos colaboradores da APPV, analisados com recurso às ferramentas *Microsoft Excel*[®], *Google Forms*[®] e *SPSS 30*[®]. Complementarmente, foi realizada uma entrevista estruturada à Diretora Executiva, responsável também pela área de Recursos Humanos, cujos resultados foram analisados de forma interpretativa.

Espera-se que os resultados permitam não apenas compreender a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH, mas também fornecer à instituição recomendações práticas que possam melhorar o bem-estar e a satisfação profissional, potenciando simultaneamente o seu comprometimento e retenção.

Por fim, a presente dissertação encontra-se estruturada em três grandes momentos: (i) uma **revisão teórica** sobre as Práticas de GRH, a satisfação no trabalho e enquadramento institucional; (ii) a **apresentação e análise dos resultados**, quantitativos e qualitativos obtidos; e (iii) a **discussão e triangulação de dados**, culminando na formulação de **propostas de melhoria** para as PGRH da APPV.

1. Gestão de Recursos Humanos (GRH)

De forma a compreendermos se a Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Associação Portas Pra Vida (APPV) cumpre requisitos necessários de forma a promover a satisfação no trabalho, torna-se fundamental analisar o conceito a evolução e as funções atribuídas a esta área da gestão, é necessário compreender como estes funcionam e quais os mecanismos utilizados para que os Recursos Humanos (RH) promovam a satisfação dos seus elementos.

A GRH corresponde ao conjunto de decisões e práticas que moldam a relação entre as organizações e os seus colaboradores, assumindo-se como um fator determinante para a motivação e desempenho individual e coletivo (Clemente, 2015). De facto, a forma como os colaboradores são geridos influencia não apenas os seus comportamentos e atitudes, mas também a sua satisfação profissional, elemento central para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido Rego et al. (2008) definem a GRH como um sistema integrado de políticas e práticas que orienta o comportamento e a performance dos trabalhadores, promovendo a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

No plano operacional, a GRH pode ser estruturada em três grandes dimensões, segundo Silva M. C. (2012): o **Desenvolvimento Organizacional (DO)**, que integra a comunicação interna, o clima e a cultura organizacional, bem como o desenvolvimento das competências de liderança; a **Gestão da Administração (GA)**, centrada nos processos burocráticos e legais; e a **Gestão de Competências (GC)**, representado na Figura 1 qua abrange o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras. Embora distintas, estas dimensões articulam-se entre si e são fundamentais para criar condições de trabalho que favoreçam tanto a eficácia organizacional como a satisfação dos colaboradores.

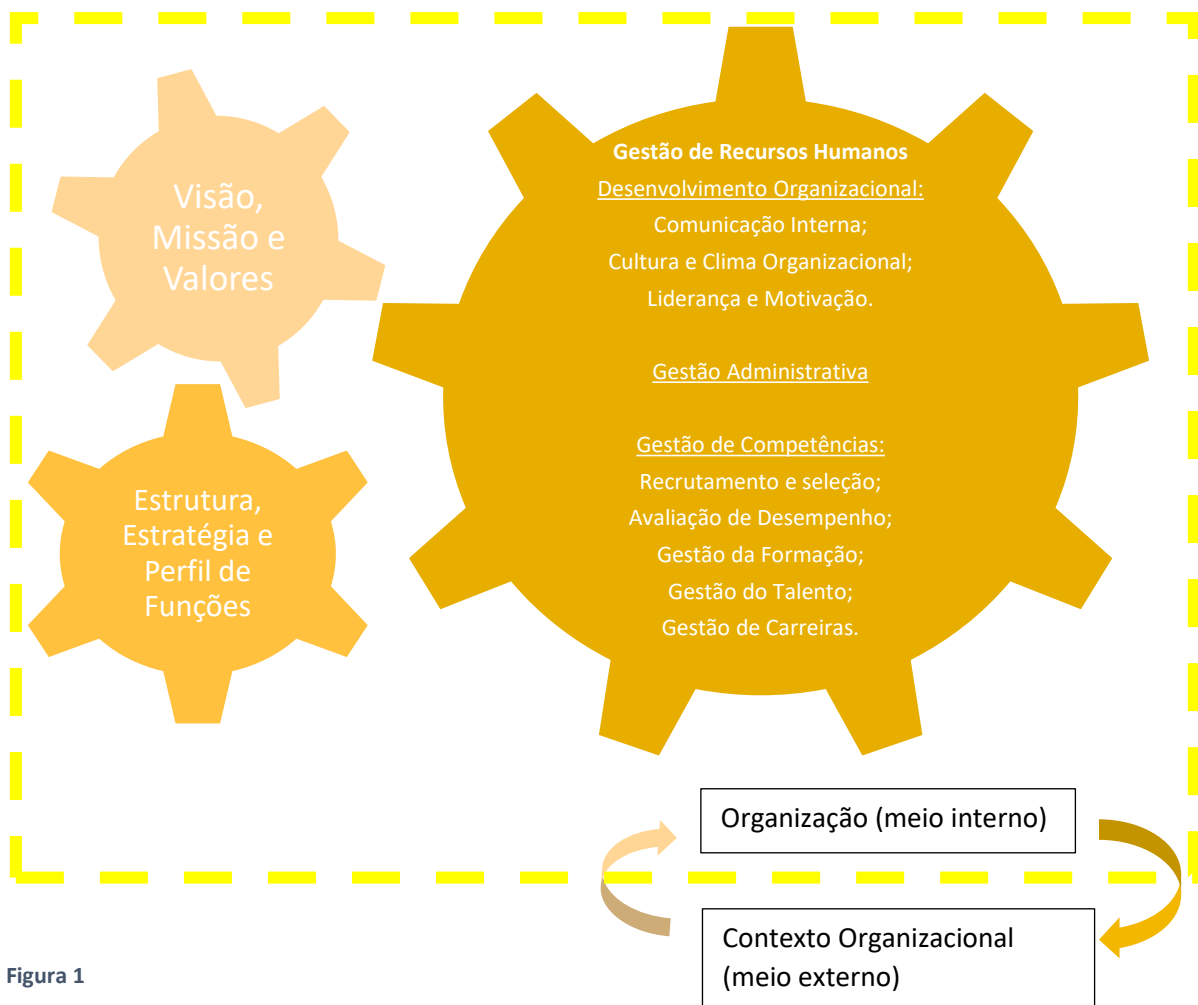


Figura 1

Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

Fonte: Adaptado de Silva (2012)

Como salientam Guerra et. al. (2007), o gestor de RH deve ser entendido não apenas como responsável pelo controlo administrativo, mas sobretudo como facilitador do desenvolvimento organizacional e agente de mudança. Esta perspetiva evidencia que a vantagem competitiva das organizações não reside exclusivamente nos recursos tecnológicos ou financeiros, mas na capacidade de valorizar e mobilizar as pessoas que integram (Barney & Wright, 1998). Assim, a GRH assume-se como área estratégica, que ultrapassa a dimensão instrumental e se torna essencial para o bem-estar dos colaboradores, a retenção de talento e a sustentabilidade organizacional.

Para um melhor entendimento do presente, torna-se pertinente desenvolver o ponto seguinte designado pelo conceito e evolução da GRH, para que entendamos como se chegou a este nível de organização.

1.1. O Conceito e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Apesar de mais um século de evolução, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ainda não possui uma definição consensual. Segundo Bilhim (2004), trata-se de um conjunto de decisões e ações que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores, abrangendo processos como recrutamento, formação, desenvolvimento, recompensas e relações laborais. Numa linha semelhante, Dessler (2020), define a GRH como o conjunto de políticas e práticas necessárias para a administração eficaz dos RH, incluindo recrutamento, seleção, formação, recompensas e avaliação de desempenho.

Outros autores sublinham a dimensão estratégica da área da GRH, como Cunha et al. (2012) referem que a gestão de pessoas envolve políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores, visando aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Chiavenato (2005) por sua vez conceptualiza a GRH como o processo de planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas que promovam o desempenho eficiente dos colaboradores, permitindo-lhes alcançar os seus objetivos individuais dentro do contexto organizacional. Já Sousa et al. (2016) acrescentam que a GRH pode ser entendida como um conjunto de práticas estratégicas que procuram alinhar as necessidades organizacionais com o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores contribuindo assim para a sustentabilidade da instituição.

No que respeita à evolução histórica da GRH, observa-se que, nas suas origens, o trabalhador era visto apenas como um recurso instrumental, cuja função era executar tarefas físicas e repetitivas, sendo o foco das organizações a eficiência produtiva e o controlo hierárquico. O objetivo era garantir a obediência e a produtividade, sem valorização das dimensões humanas ou motivacionais. Contudo, entre as décadas de 1890 e 1920, com o surgimento das teorias das Relações Humanas e o reconhecimento do papel do indivíduo nas organizações, começou a consolidar-se a ideia de que as pessoas constituem o principal ativo das empresas.

Nesta fase inicial, a função de Recursos Humanos (RH) limitava-se ao controlo administrativo, contratação e despedimento, mas com o tempo evoluiu para uma

abordagem mais participativa e estratégica. Assim, foram surgindo modelos teóricos e evolutivos, sintetizados na tabela 1:

Etapa da evolução	Teoria organizacional	Principal foco	Práticas-chave
Administração Científica (fim do século XIX-1960)	Teoria Clássica	Gestão Previsional dos efetivos	Recrutamento, formação, remunerações, recompensas e disciplina
Gestão de Pessoas (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras e participação e comunicação informal.
Gestão de Recursos Humanos (1980-2000)	Desenvolvimento organizacional, Gestão estratégica, Teorias de contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes, animação dos grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidade, recrutamento e internacionalização dos recursos humanos.
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2000- atualidade)	Desenvolvimento organizacional, Gestão estratégica, Teorias de Contingência.	Gestão previsional das competências	Personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação

Tabela 1

Teorias evolutivas dos Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

Através da literatura percebe-se que as políticas, práticas e o próprio conceito de GRH evoluíram, ampliaram e enriqueceram, tornam-se mais complexas e necessárias

para atingir os objetivos organizacionais e de RH, pois estas ajudam a alcançar os objetivos empresariais (Ulrich, 1998).

Num mundo altamente competitivo e globalizado, onde as organizações necessitam de ser diferenciadas e possuir alguma vantagem face às suas concorrentes, de forma a conseguirem vencer o mercado, as empresas dependem do maior envolvimento dos colaboradores e competências dos mesmos. A ideia de que os colaboradores podem ser a fonte da vantagem competitiva das organizações deu suporte ao modelo de GRH.

É neste cenário que ganha relevância gestão de pessoas humanizada e por sua vez, tem revelado um papel fundamental nas organizações para a construção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e sustentável. A gestão de pessoas humanizada atua como catalisadora do desenvolvimento organizacional ao alinhar os objetivos institucionais às necessidades humanas, promovendo ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e produtivos (Costa & Silva, 2025).

Neste sentido, a gestão humanizada numa empresa é direcionada para os seus colaboradores, peça fundamental para os resultados das organizações. Ao contrário das abordagens tradicionais que tinham o foco na eficiência do operacional ao invés do bem-estar dos seus colaboradores (Costa & Silva, 2025). Realiza ações que, no ambiente interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, direcionado à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam desigualdades, sexo ou religião, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sobre aspetos físico, emocional, intelectual e espiritual (Vangara & Branco, 2001).

Desta forma, a gestão humanizada surge com o início de uma abordagem mais estratégica, que procura equilibrar os objetivos da organização com as necessidades dos colaboradores, resultando numa cultura organizacional mais empática e participativa.

A revisão teórica reforça, portanto, a ligação entre a gestão estratégica de pessoas e os níveis de satisfação profissional. Uma GRH eficaz, baseada em políticas justas, comunicação transparente e reconhecimento, contribui para o aumento do bem-estar e da motivação, fatores que se refletem diretamente na qualidade dos serviços

prestados, especialmente em contextos de elevada exigência emocional, como o trabalho com pessoas com deficiência.

Em síntese, a literatura evidencia a GRH é determinante para o desempenho e a satisfação dos colaboradores com a implementação de políticas e práticas, mas o impacto real dessas práticas depende da forma como são aplicadas e percebidas no contexto organizacional. No caso da APPV, torna-se pertinente analisar se as políticas estratégicas de gestão de pessoas se traduzem efetivamente em práticas diárias que promovam a satisfação, o reconhecimento e o equilíbrio emocional dos profissionais, permitindo validar ou refutar as hipóteses formuladas no presente estudo.

1.2. Gestão de Recursos Humanos na Satisfação e Motivação

A motivação e a satisfação dos colaboradores são dimensões centrais da Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que influenciam diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços e a retenção de talentos. Segundo Cascão (2005), a valorização das pessoas no trabalho ganhou visibilidade já no início do séc. XIX quando Taylor, destacou a participação humana como elemento essencial para a eficiência da produção. Embora a sua visão estivesse centrada sobretudo nas necessidades económicas, dela resultam práticas ainda hoje utilizadas, como a seleção, a formação, os sistemas de recompensas, a definição de objetivos e o *feedback* sobre o desempenho.

Com a evolução da gestão, a motivação passou a ser entendida de forma mais abrangente, incluindo não apenas fatores económicos, mas também aspetos emocionais e relacionais. Tamayo e Paschoal (2003), sublinham que a motivação no trabalho decorre da interação entre os interesses da organização e os interesses individuais dos trabalhadores. Esta relação constitui uma parceria em que ambas as partes apresentam exigências, sendo fundamental a forma como os líderes e subordinados interagem (Schrujijer & Vansina, 2002). Uma sinergia bem-sucedida traduz-se em recompensas para ambas as partes, alinhando objetivos organizacionais e individuais.

A literatura recente reforça esta visão, ao destacar a relevância do envolvimento da comunicação e do reconhecimento. Para Oliveira et al. (2019), a motivação e a capacitação dos colaboradores constituem elementos centrais de uma gestão

estratégica de RH, sendo os RH considerados o ativo mais valioso e a verdadeira vantagem competitiva das organizações (Barney & Wright, 1998). Da mesma forma, Berry e Pletcher s.d. cit. por Oliveira et al. (2019) destacam que o potencial humano deve ser visto como recurso principal da organização, reforçando a necessidade de atender às expectativas e ao bem-estar dos colaboradores.

Autores mais recentes reforçam o papel da valorização humana nas organizações. Cerutti et al. (2024), salientam que as organizações que valorizam os colaboradores resultam em desempenho e motivação. Costa e Silva (2025) afirmam que com a criação de um ambiente organizacional, onde todas as pessoas são consideradas importantes, a organização desenvolve uma cultura de colaboração, confiança e respeito recíproco. Revelando desta forma um impacto positivo no clima organizacional e na retenção de talentos, além de incentivar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Entre os contributos mais relevantes nesta área encontra-se o Modelo Progressivo de Motivação Profissional e empenho de King (1999), que oferece aos gestores um instrumento de diagnóstico de desempenho afetivo dos colaboradores. O autor identifica práticas de GRH que potenciam a motivação, como autoanálise, a participação ativa na definição de objetivos, a criação de tarefas com variedade, identidade, significado e autonomia, bem como a valorização clara dos colaboradores pela direção, através de confiança, abertura e respeito. A liderança, a comunicação eficaz e o reforço de expectativas positivas (efeito Pigmaleão) são apresentados como motores de satisfação e inovação, fundamentais num contexto de forte competitividade.

Num contexto competitivo, os RH são considerados ativo mais importante de qualquer organização, sendo os únicos onde as empresas podem efetivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, pois, todas as outras variáveis são facilmente imitáveis. Nos últimos anos, emergiram novos pilares associados à gestão humanizada, ganharam força como liderança empática, *employee experience* (experiência do colaborador), ambiente organizacional psicologicamente seguro, gestão emocional, saúde mental no trabalho e cultura organizacional centrada nas pessoas.

A gestão humanizada reconhece que os colaboradores possuem necessidades sociais, psicológicas e emocionais. Silva e Antônio (2020), defendem que esta abordagem procura equilibrar os objetivos organizacionais com as necessidades

humanas, promovendo empatia, comunicação participativa e valorização das características individuais, contribuindo para a produtividade e para a qualidade de vida no trabalho.

O conceito *Employee Experience* tem o intuito de proporcionar experiências positivas ao colaborador em todos os momentos, desde o recrutamento e seleção até à experiência e avaliação de desempenho, ou seja, é todo um conjunto de interações dos colaboradores com a organização. Reyes e Almeida (2024). Já a segurança psicológica, segundo Lopes e Teixeira (2024), estabelece-se como um pilar fundamental para a criação de espaços onde os colaboradores se sintam à vontade para partilhar as suas ideias e experiências. Uma cultura organizacional que promove a aceitação e a ausência de punições em caso de falhas não apenas encoraja a exploração criativa, mas também contribui significativamente para a inovação Lopes e Teixeira (2024).

Outro aspeto relevante é o papel da empatia na liderança Franzoti (2022), defende que o líder precisa de ser capaz de exercer empatia mesmo em situações mais desafiadoras – como lidar com desentendimento no trabalho ou com alguém com quem não mantém vínculo próximo. No entanto é fundamental construir uma relação baseada na empatia, permitindo-se verdadeiramente colocar-se no lugar do outro. Só assim será capaz compreender a situação a partir da perspetiva da pessoa. Desenvolver essa habilidade em todos é essencial, já que a empatia é uma competência-chave e um dos pilares da inteligência emocional. Quando bem aplicada, pode gerar resultados mais positivos.

As práticas de *marketing* interno, também desempenham um papel fundamental na motivação dos colaboradores. Segundo Gummesson (1987) é fundamental que os colaboradores estejam sincronizados com a missão, objetivos, estratégias e sistemas da organização. Ahmed e Raquif (1995) acrescentam que o desenvolvimento de uma entidade corporativa sólida reforça o sentimento de pertença, enquanto o *marketing* interno deve evoluir para uma filosofia de gestão que promova comunicação, clareza de papéis e formação contínua.

Na área das recompensas, Camara (2011) salienta que para um sistema de recompensas seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando

atuações e comportamentos que estejam em acordo com os mesmos. Adicionalmente, é fundamental que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras predefinidas, que tanto quanto possível, afastam a subjetividade. A ausência de justiça organizacional compromete o desempenho e reduz a motivação.

Adicionalmente a comunicação é eficaz, como refere Grimes (2013) a falta de comunicação entre a organização e os seus colaboradores é um fator que influencia o desempenho dos mesmos originando desalinhamento entre expectativas e objetivos. Os colaboradores necessitam de compreender o que lhes é pedido para que possam atingir os objetivos que a empresa deseja.

No setor social, e em particular no contexto da deficiência, estas práticas assumem ainda maior relevância. A exigência emocional e a complexidade do trabalho com pessoas em situação de vulnerabilidade tornariam imprescindível que a GRH assegure a motivação, reconhecimento e condições adequadas. Cascão (2005), alerta que a falta de motivação pode conduzir à saída de colaboradores qualificados ou à permanência de trabalhadores descontentes, comprometendo a qualidade dos serviços. Assim, promover práticas consistentes de motivação e satisfação não é apenas uma estratégia de gestão, mas uma necessidade para garantir a qualidade do apoio prestado e a sustentabilidade das organizações.

Em síntese, a motivação e a satisfação no trabalho representam pilares centrais para uma relação *win-win*: os colaboradores alcançam os seus objetivos pessoais e profissionais, enquanto a organização beneficia de maior empenho, inovação e produtividade. No caso da APPV, a adoção de práticas de GRH orientadas para a valorização humana o bem-estar emocional e a comunicação eficaz constitui um passo estratégico para fortalecer o compromisso organizacional e garantir a sustentabilidade da missão social da instituição.

1.3. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A presente secção serve como guia orientador para a posterior interpretação dos dados recolhidos junto da responsável de Recursos Humanos (RH) da APPV, bem como para a análise dos resultados obtidos no questionário aplicado aos colaboradores.

Ao analisar o sistema de GRH, é essencial considerá-lo como um conjunto integrado de processos, políticas e práticas direcionadas para a gestão de pessoas, bem como de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Botelho, 2017). Os autores Becker e Gerhart (1996) designam este conjunto como “arquitetura de RH”, definindo-o como um sistema composto pelos profissionais da área, pelas políticas e práticas implementadas na organização e pelas competências, motivações e condutas dos colaboradores. Dessa forma, conforme apontado por Botelho (2017), o sistema de GRH engloba as estratégias, políticas e práticas voltadas para a GRH.

As políticas de RH são de acordo com Chiavenato (1995), são um conjunto de orientações que conduzem a atuação da área, garantindo que esta se encontre alinhada com os objetivos da organização e simultaneamente responde às necessidades individuais dos colaboradores, ou seja, autor refere que as políticas de RH definem a forma como as organizações pretendem tratar os seus colaboradores, de modo a que, através destes, possam alcançar os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que favorecem o cumprimento dos objetivos individuais. Estas políticas variam de organização para organização, uma vez que cada uma desenvolve aquelas que melhor se adaptam à sua filosofia e necessidades específicas.

Amstrong (2006) acrescenta que as políticas de RH são diretrizes que orientam a forma como a organização intenciona adotar para a gestão de pessoas. Estas políticas definem os valores e filosofia da organização relativamente de como as pessoas devem ser tratadas e a partir destes resultam os princípios sobre os quais se espera que os gestores ajam ao lidar com as questões de RH.

De acordo com Botelho (2017) as políticas de RH é um conjunto de princípios, gerais e específicos onde são estabelecidos os critérios segundo os quais as organizações tomam decisões relativamente aos seus colaboradores. As políticas devem ser ajustadas à filosofia, cultura e necessidades de cada organização. O autor Amstrong (2006) afirma

que estas políticas podem ser distinguidas entre globais, ou seja, definem como é que a organização cumpre a responsabilidade para com os colaboradores e as atitudes em relação a eles e específicas. As políticas globais referem-se aos seguintes valores apresentados na Tabela 2:

Equidade	Os incumbidos pela GRH devem proceder com os colaboradores de forma igualitária e justa em qualquer assunto da sua responsabilidade, garantindo a igualdade de oportunidade de emprego, promoção e promoção de pagamentos equitativos.
Consideração	O dever de ter em atenção as circunstâncias na tomada de decisão que possam vir a afetar as perspetivas, segurança e o respeito dos colaboradores.
Aprendizagem organizacional	Reconhecer a necessidade de promover a aprendizagem e desenvolvimento de todos os membros da organização através da promoção de processos necessários.
Desempenho através das pessoas	Representa a importância apresentada por parte dos profissionais de RH ao desenvolvimento de uma cultura de desempenho e melhoria contínua, através da gestão de desempenho como meio de definir expectativas mútuas e oferecendo <i>feedback</i> sobre o desempenho da organização.
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	Elaboração de Práticas de emprego que permitam aos colaboradores equilibrar o trabalho e as obrigações pessoais.
Qualidade de trabalho	Os incumbidos pelos RH devem trabalhar para melhoria contínua e consciente a qualidade de vida do trabalho.
Condições de trabalho	Promover condições de trabalho saudáveis, seguras e agradáveis.

Tabela 2

Políticas de GRH *Amstrong (2006)*, adaptado

Autor: Elaboração própria (2025)

Ou seja, as políticas específicas devem abranger áreas como a igualdade de oportunidades, gestão da diversidade, idade e emprego, promoção, desenvolvimento

do trabalhador, recompensas, envolvimento e participação, relações com o trabalhador, novas tecnologias, saúde, segurança e disciplina (Amstrong, 2006).

Por sua vez Chiavenato (1995), propõe um conjunto de políticas organizadas em cinco grandes grupos: integração, organização, remuneração, desenvolvimento e avaliação. Estas abrangem desde o recrutamento e seleção à formação, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, remuneração e auditoria interna dos sistemas de RH, porém afirma que estas devem englobar os objetivos da empresa apresentando em consideração os seguintes aspectos, que posteriormente serão esquematizados posteriormente (figura 2):

- Políticas de integração
 - Recrutamento (onde, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários para a organização);
 - Seleção (critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão);
 - Integração (rápida e eficaz).

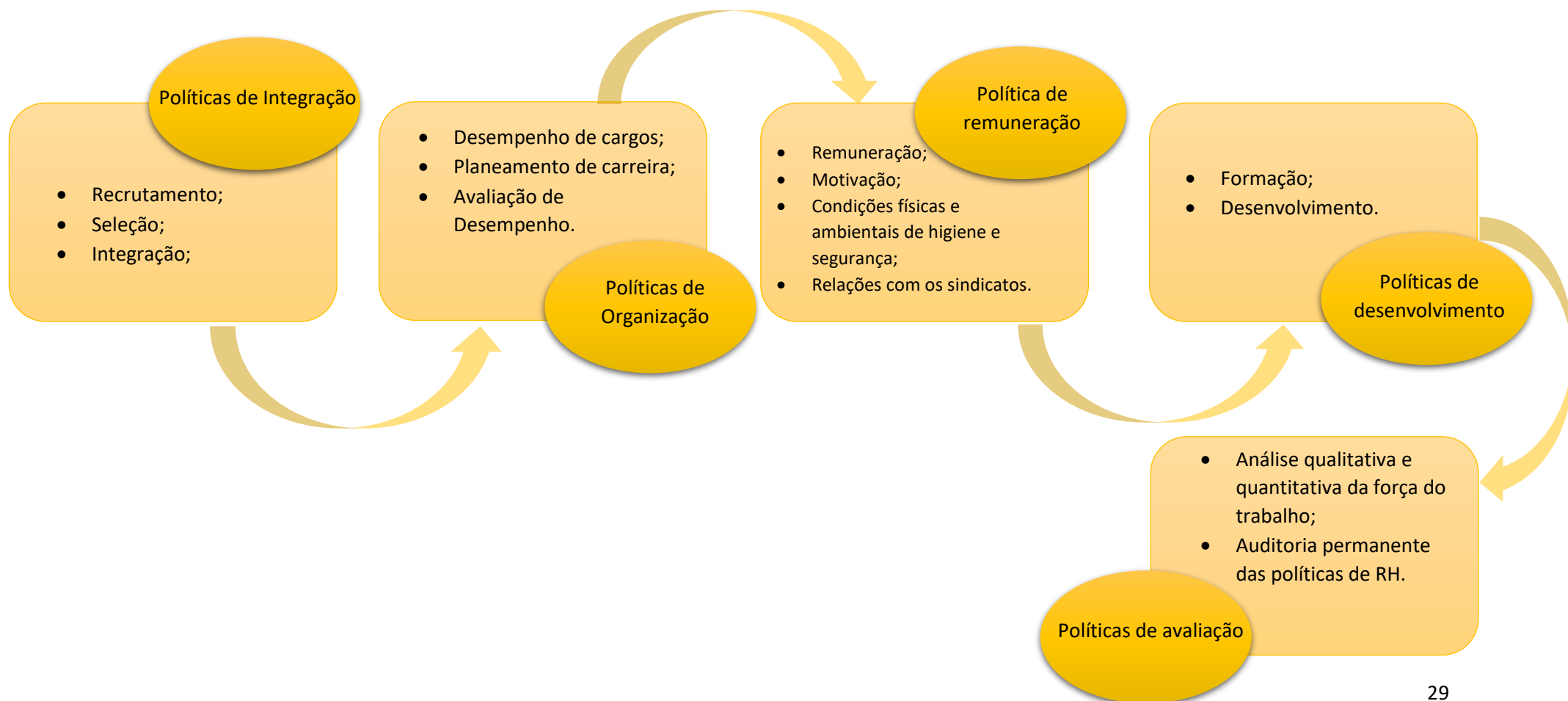
- Políticas de organização
 - Desenho de cargos (determinar os requisitos do pessoal para o desempenho das tarefas);
 - Planeamento de carreira (critérios de planificação, colocação e movimento interno dos RH que considerem a posição inicial e o planeamento de carreira e que definam as possibilidades futuras dentro da organização);
 - Avaliação de desempenho (avaliação da qualidade e adequação dos recursos humanos);

- Políticas de remuneração
 - Remuneração (critérios de remuneração direta e indireta);
 - Motivação (como manter a força de trabalho motivada, participativa e produtiva);
 - Condições físicas e ambientes de higiene e segurança;
 - Relações com os sindicatos.

- Políticas de desenvolvimento
 - Formação (critérios de diagnóstico e programação de formação e renovação constante da força de trabalho);
 - Desenvolvimento (critérios de desenvolvimento dos recursos humanos a médio longo prazo que tenham em conta a realização contínua do potencial humano).
- Políticas de avaliação
 - Análise qualitativa e quantitativa da força de trabalho;
 - Auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas de RH.

Figura 2
Políticas de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995) citado por Martins, (2022)



Segundo Peretti (2016) aprofunda esta visão ao destacar políticas essenciais como: segurança e saúde no trabalho, inovação participativa, relações profissionais, reconhecimento, atividades sociais e culturais, gestão do tempo, diversidade e políticas de transformação. Este conjunto de políticas fornece os alicerces que orientam o desenho das práticas de GRH, apresentando-se:

- Políticas de segurança, melhoria das condições de trabalho e saúde - Contribuem para a salvaguarda do capital humano e melhoria do clima social.
- Políticas implicação e inovação participativa
- Políticas de relações profissionais – Promove a Implementação de políticas de RH e partilha de valores.
- Políticas de reconhecimento – determina os objetivos a reconhecer e os métodos de reconhecimento.
- Políticas de atividades sociais e culturais.
- Políticas de gestão de tempo – Contribuem para tornar a empresa ágil.
- Políticas de diversidade – Responde às exigências de responsabilidade social e visa fazer da diversidade um ativo.
- Políticas de transformação – Permite conduzir as mudanças para uma transformação eficaz.

De acordo com Amstrong (2006), as políticas de RH servem como pontos de referência para o desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Segundo os autores Barney e Wright, (1998) as práticas de GRH assumem um conjunto de programas, políticas e práticas que as empresas utilizam para gerir os seus resultados. Para Castanheira et al. s.d. citado por Silva F., (2012), consideram que estas práticas são “as ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização no qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir os melhores resultados no discurso do exercício da sua atividade profissional”.

Nas últimas décadas, as práticas de GRH têm vindo a sofrer algumas alterações, devido à globalização, privatização, competitividade e avanço tecnológico. Estas

alterações forçam as organizações a adotar novas práticas que aumentem o nível de desempenho (Gürbüz, 2009). Neste sentido, Segundo Tavares s.d. citado por Martins (2022), as práticas de GRH têm uma maior capacidade de potencializar as organizações inteligentes, flexíveis e competentes do que as suas rivais, através da aplicação de políticas e práticas que se encontram no recrutamento, seleção, formação e qualificação dos colaboradores, dirigindo os seus esforços para cooperar dentro da organização.

Os autores Schuler e Jackson (2014) afirmam que as práticas de GRH têm como objetivo encorajar e apoiar os comportamentos dos colaboradores da empresa de forma que a sua estratégia seja bem-sucedida.

Segundo Pfeffer (1998), as práticas que caracterizam a maioria, se não todos os sistemas de RH são constituídos por sete práticas: segurança no trabalho, recrutamento seletivo, promoção de autonomia, práticas de remuneração competitivas, formação, redução da diferença de *status* e partilha de informação.

Desta forma, podemos distinguir as políticas de RH representam a intenção estratégica (“o que se pretende promover e porquê”), enquanto as práticas de RH são a execução concreta dessas intenções (“ações observáveis e mensuráveis”) é, assim fundamental, enquanto as primeiras estabelecem valores e princípios orientadores, as segundas representam a sua tradução em medidas tangíveis. No entanto (Gürbüz, 2009; Martins, 2022) indicam que as práticas estão sujeitas a constantes transformações, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e exigências de competitividade, o que obriga as organizações a ajustarem continuamente a forma como aplicam as suas políticas.

A gestão humanizada, novamente emergente na literatura contemporânea, constitui hoje um eixo estruturante das políticas modernas de RH. Silva e Antônio (2020), afirmam que a implementação da gestão humanizada pode gerar uma série de benefícios tangíveis para as organizações.

A adoção de práticas humanizadas traduz-se em benefícios mensuráveis, como a redução de turnover, aumento da produtividade e melhoria dos indicadores de desempenho Silva e Antônio (2020). Segundo Filho (2010), estratégias que promovam a

saúde mental, acabam por reduzir o stress no trabalho e fortalecem a relação entre o colaborador e a organização.

Os benefícios intangíveis abrangem maior participação, melhora a reputação organizacional e ainda fortalece o clima interno. A liderança empática é fundamental no processo, promovendo assim relações de confiança e cooperação, estes aspetos são essenciais para a sustentabilidade a longo prazo. (Cavalcante & Marcelino, 2024).

Em suma, a gestão humanizada é uma estratégia essencial para o desenvolvimento da organização e não é apenas uma tendência. Englobar ações que valorizam o colaborador as organizações tornam-se mais inovadoras e competitivas a gestão humanizada não deve ser vista como uma tendência passageira, mas sim como uma estratégia para de tornar as organizações mais inovadoras, competitivas e socialmente responsáveis (Costa & Silva, 2025).

No contexto da APPV, esta diferenciação entre políticas e práticas assume particular relevância. A análise das políticas de RH permitirá compreender as intenções estratégicas da gestão, enquanto o estudo das práticas permitirá avaliar a forma como estas intenções são efetivamente experienciadas pelos colaboradores. Esta distinção é fundamental para identificar eventuais desencontros e compreender o impacto real da GRH na satisfação, motivação e compromisso da equipa.

1.4. Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no trabalho

A prestação de cuidados formais a pessoas com deficiência ou doença mental constitui uma atividade essencial, mas também exigente e emocionalmente complexa. O cuidador formal segundo Bragança (2013) e Berwander (2012), é o profissional qualificado que presta assistência mediante compensação financeira. O ato de cuidar vai muito mais além das tarefas práticas como a alimentação, higiene ou mobilidade, abrangendo também apoio emocional e o reconhecimento da pessoa para além da sua limitação (Oliveira et al., 2007).

Segundo Vara (2007) citado por Silva e Gomes (2009), trabalhar com pessoas com deficiência ou doença mental implica elevados exigências físicas e psicológicas, uma vez que os cuidadores formais são frequentemente confrontados com situações complexas

e emocionalmente desafiantes. No exercício da presente profissão, os cuidadores formais experienciam um desgaste acentuado, uma vez que vivenciam situações de descompensação psiquiátrica grave, marcadas por quadros exuberantes de agitação psicomotora. Este constitui-se por um trabalho que pode apresentar um sabor agridoce, um misto de alegria e *stress* (Almeida A. , 2013).

Segundo Hawkins (2004) citado por Lundström et al. (2007), a exposição a este stress/pressão origina efeitos negativos para a saúde física e mental dos cuidadores, apresentando ainda impacto na sua motivação para o trabalho, originando sentimentos de solidão e falta de apoio.

Diversos estudos evidenciam que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) exercem um papel determinante na satisfação e bem-estar destes profissionais. Práticas que demonstram preocupação genuína com os colaboradores tendem a promover atitudes positivas, maior motivação e melhor desempenho (Chambel & Santos, 2009).

O comportamento humano no trabalho envolve dimensões cognitivas e emocionais, sendo a satisfação profissional um dos indicadores mais relevantes da qualidade de vida no trabalho (Marqueze & Moreno, 2005). Como referem Brief e Weiss (2002), existe uma relação recíproca entre o indivíduo e a organização: as experiências e emoções dos colaboradores afetam o ambiente organizacional, e este, por sua vez, influencia o comportamento e o bem-estar das pessoas.

Outro aspeto essencial, segundo os autores Biannchi et al. (2017), a inteligência emocional ligada ao líder contribui significativamente para a estabilidade emocional dos colaboradores, minimizando os conflitos e maximizando o desempenho. Organizações que possuem uma gestão de pessoas mais humanizada, acabam por se destacar mais no mercado, tanto na visão do cliente como para os colaboradores. Uma organização que retém talentos, estimula sempre a procurar o conhecimento e desenvolvimento, estabelece uma cultura baseada no respeito e desenvolvimento dos colaboradores, conseqüentemente fortalece a imagem da organização no mercado e atrai mais investidores e clientes (Costa & Silva, 2025).

A literatura reforça que uma GRH eficiente, baseada em práticas justas, participativas e transparentes, está diretamente associada a níveis mais elevados de

satisfação, produtividade e envolvimento (Absar et al., 2010). Contudo, Paauwe e Boselie (2005) citado por Marinho, (2012), distinguem duas abordagens fundamentais “melhor prática” e da “melhor integração”.

A primeira é uma perspectiva universalista que defende que, independentemente do contexto, as organizações deverão saber quais as melhores práticas a implementar; por sua vez, a segunda abordagem, defende que a melhor GRH é aquela cujas práticas são integradas sob o contexto específico da organização em questão (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

Um dos exemplos que demonstra da influência das práticas de GRH na satisfação profissional dos colaboradores de uma organização é marcada pelo recrutamento e seleção de uma pessoa com características incompatíveis com determinada função, relevando de imediato e de forma mais ou menos marcada, impacto na motivação e satisfação no trabalho, que posteriormente se refletirá no seu desempenho (Stefano, Zampier, & Maçaneiro (2006) citado por Marinho (2012).

Vários estudos têm sido realizados em organizações de diversos setores de atividade e de vários países, com a finalidade de se verificar o impacto das políticas de GRH, quer ao nível dos resultados organizacionais, quer ao nível da satisfação dos trabalhadores, genericamente, pode-se constatar que existe consenso na correlação entre ambas. (Absar et al., 2010).

Assim torna-se pertinente aprofundar o conceito de satisfação no trabalho, de modo a compreender os fatores que influenciam o seu papel nas organizações, o que será abordado no capítulo seguinte.

2. Satisfação no trabalho - Conceito Satisfação Profissional

A satisfação profissional, condição fundamental no trabalho, é entendida como um importante indicador de qualidade de vida (Doemann & Zapf, 2001).

Esta pode ser encarada, segundo Alcobia (2001), por um lado como um estado emocional e por outro, como uma atitude em relação ao trabalho (Tabela 3).

Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceituais	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspetos específicos de situação laboral	como estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências no trabalho por parte do empregado	
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego	Satisfação emocional, respostas afetivas ao trabalho
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1964		como atitude em relação ao trabalho
Salancik e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva, afetiva e comportamental	
Griffin e Bateman	1986		Satisfação uma generalizada em relação ao trabalho
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Tabela 3

Satisfação no trabalho: orientações conceituais

Fonte: Alcobia (2001) p.290 (Adaptado)

A satisfação profissional, apresentada como um estado emocional, um sentimento ou uma resposta afetiva ao trabalho, resulta da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho tendo em consideração a forma como este preenche o seu ideal de valores para o emprego (Martinez et al., 2004). A resposta afetiva incorpora fenómenos pouco específicos que podem incluir as preferências, os estados de ânimo e as emoções (Alcobia, 2001).

Considera-se que, a satisfação enquanto atitude generalizada relativamente ao trabalho, ou seja a disposição de agir segundo a informação e emoção esta engloba duas componentes: cognitiva, relacionada com o entendimento que o individuo faz do seu trabalho em termos de opinião, enquanto a afetiva está relacionada com a forma como o trabalhador se sente em relação ao trabalho (Martinez M. C., 2003). Segundo a

presente teoria a Satisfação no trabalho depende daquilo que o indivíduo sente e da opinião que tem em relação ao trabalho.

Dimensões de satisfação no trabalho

Alcobia (2001), distingue duas dimensões da satisfação no trabalho, independentemente das orientações conceituais. Uma unidimensional, em que a satisfação é entendida como uma atitude em relação ao trabalho, a outra multidimensional, considera a satisfação dependente de múltiplos fatores associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação em relação a cada um deles.

Para este mesmo autor, identifica as seguintes dimensões de satisfação: a chefia; a organização; os colegas de trabalho; as condições de trabalho; a progressão na carreira; as perspectivas de promoção; a recompensa salarial; os subordinados; a estabilidade do emprego, a qualidade de trabalho; o desempenho pessoal, intrínseca geral. Loke, (1986) identifica nove dimensões, entre os quais inclui os colegas de trabalho, a supervisão, as possibilidades de promoção e as tarefas a serem realizadas.

Segundo Tamayo (2000), a satisfação laboral é uma variável multifatorial, constituída por dimensões como o salário, os colegas, a supervisão, as oportunidades para promoção, os benefícios, as condições de trabalho, o progresso na carreira, a estabilidade no trabalho, o desenvolvimento pessoal e a qualidade de trabalho.

Não é especificado se a satisfação perante o trabalho é uni ou multidimensional, mas existe uma evidência da relação entre satisfação e algumas áreas de trabalho e o nível de satisfação depende de condições relacionadas com fatores individuais, sociais, culturais, organizacionais e ambientais. Estes fatores podem afetar a satisfação perante o trabalho, em determinadas circunstâncias, mas não necessariamente perante outras situações (Mullins, 2004).

Para Alcobia (2001), em forma de síntese, para definir satisfação no trabalho é necessário considerar dois aspetos, os processos psicológicos que constituem a experiência subjetiva da satisfação. Como as atitudes e as características associadas ao trabalho que dão origem a experiências subjetivas de satisfação.

2.1. Estudos sobre a Satisfação no trabalho

Um dos grandes objetivos da área de estudo e intervenção da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é potenciar o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores. Entretanto, as organizações têm diferentes práticas neste domínio. Numa perspetiva ideal GRH, as organizações devem proporcionar aos trabalhadores um ambiente de realização profissional, de oportunidades de crescimento e bem-estar.

Os primeiros estudos sobre satisfação surgiram por volta de 1912, com Taylor e as suas pesquisas sobre gestão científica, nas quais o conceito de satisfação estava ligado apenas ao cansaço, à remuneração e às suas influências na produtividade do trabalhador. Posteriormente, esta ideia modificou-se e pensou-se que a satisfação do trabalhador era mais determinada pelas relações sociais do que pela própria recompensa salarial (Cura L. & Rodrigues, 1999).

As autoras, Doron e Parot (2001) definiram satisfação profissional no dicionário de psicologia, como as relações afetivas relacionadas com as atividades profissionais e que podem ser devidas ao prazer ligado à prova de atividade ou ligadas aos papéis representadas na vida profissional, ou, ainda, ao valor atribuído por cada um ao que recebe em troca do seu trabalho. Constata-se assim que a satisfação pode resultar devido ao trabalho que cada pessoa tem e esta ainda se pode dividir em outras vertentes, como por exemplo os benefícios que retira desse mesmo trabalho, como o salário, as conquistas que faz e também ao estatuto social (Ferreira et al., 2011).

Para os mesmos autores, Ferreira et al., (2011), referem que o desenvolvimento teórico sobre o conceito de satisfação no trabalho teve origem quando o modelo Taylorista foi questionado, nomeadamente, pela Escola de Relações Humanas, a qual começou a valorizar o fator humano nas organizações empresariais. Esta corrente teórica desenvolveu-se após a experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, em que se constatou que os sistemas organizacionais são sistemas sociais e como tal, estão sujeitas às virtudes psicológicas e sociológicas do fator humano.

Martinez et al. (2004), referem que a satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a

mesma pessoa. A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho e pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e social.

Sendo assim, é necessário ter colaboradores satisfeitos no trabalho, pois, como foi referido, poderá afetar a saúde física e mental do trabalhador afetando na prestação de serviços, por isso é necessário que a empresa consiga satisfazer e até motivar o colaborador será algo positivo, pois o trabalho do mesmo será desenvolvido de uma forma mais eficiente, o que traz mais benefícios para as partes envolvidas no processo.

Vala e Monteiro (2013), afirmam que a satisfação é um conceito complexo e resultante de ideias simples, que visa dar conta de um estado emocional positivo ou uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências no seu contexto. Sendo esta influenciada por múltiplos fatores, todos eles importantes podendo ter componentes afetivas, cognitivas e comportamentais (Almeida F. N., 2007). A satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e resulta da precessão da pessoa sobre como este satisfaz ou permite a satisfação dos seus valores importantes no trabalho (Loke E. A., 1969).

Posto os anteriores, segundo Loke E. A. (1969), refere que existem dois aspetos que são considerados como componentes da satisfação no trabalho: a componente cognitiva (refere-se àquilo que o indivíduo pensa sobre o trabalho que desempenha) e à componente emocional (tem a ver com o quão bem uma pessoa se sente em relação à sua atividade profissional).

Em suma, a satisfação no trabalho fundamenta-se no que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente.

2.2. Relação entre a Motivação e a Satisfação

Os conceitos de motivação e satisfação estão interligados, no entanto não são o mesmo fenómeno. Existem inclusive alguns investigadores que utilizam as teorias da motivação para explicar o conceito de satisfação profissional.

Em termos simples, a satisfação ou insatisfação fazem parte do ciclo motivacional Figura nº 3 e são sentimentos originados pela avaliação do que o trabalhador recebe em relação às condições de trabalho, ao passo que a motivação se refere ao estado em que

o trabalhador se sente com disposição para ter um bom desempenho ao serviço da organização.

Segundo Chiavenato (2005), o conceito de satisfação é entendido como o resultado da motivação, ou seja, há satisfação profissional se o que espera obter, comparativamente ao que se obtém no local de trabalho é considerado adequado, tendo em conta o esforço e em comparação com os outros.

Se pelo contrário existir considerável diferença entre o que o profissional obtém (resultados ou recompensas) e o que esperaria obter (expectativas), ocorre a insatisfação e conseqüente desmotivação, que poderá privar o profissional da vontade de querer desempenhar novas tarefas.

Na sua essência, será a precensão da pessoa relativamente aquilo que o trabalho lhe dá em retorno (sucesso, dinheiro, segurança, amizades, prestígio, autonomia laboral, oportunidades, reconhecimento, construção de carreira, entre outros) como sendo justo ou estando de acordo com aquilo que esperava obter, comparativamente a outros em situação idêntica e em função do investimento efetuado.



Figura 3
Ciclo Motivacional.
Fonte: Mendonça (2018)

Para Herzberg (1966), para que os fatores da motivação funcionem é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores

extrínsecos (condições de trabalho), da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio para o trabalhador.

A revisão da literatura permitiu compreender como as práticas de GRH influenciam de forma direta e indireta a satisfação profissional dos colaboradores. Neste estudo, procura-se analisar de que forma as práticas e políticas de GRH adotadas pela APPV se relacionam com a satisfação dos seus colaboradores, respondendo à pergunta de partida delineada na investigação.

A partir do enquadramento teórico desenvolvido, e considerando os contributos de autores clássicos e contemporâneos, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As práticas de GRH, a nível global, incluindo segurança no trabalho, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de participação, acesso à informação e a aplicação de horários flexíveis estão de encontro à realidade pessoal dos colaboradores e estão positivamente relacionadas com a Satisfação Profissional dos colaboradores.

H2: As práticas de GRH orientadas para o desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores (formação, avaliação de desempenho, participação e o acesso à informação) apresentam uma relação menos positiva com a satisfação profissional do que práticas orientadas para a recompensa e estabilidade do colaborador (segurança no trabalho, oportunidades de carreira, flexibilidade de horários e remuneração).

Com base na revisão da literatura analisada, torna-se possível sintetizar teoricamente a relação entre as variáveis centrais do estudo através de um modelo conceptual. Os autores que foram consultados concordam que as práticas eficientes de GRH promovem níveis superiores de motivação e satisfação, refletindo-se numa maior dedicação, melhor desempenho e maior retenção dos colaboradores.

Desta forma, o modelo conceptual que sustenta o presente estudo estabelece que as práticas de GRH, nomeadamente aquelas relacionadas com recompensas, condições de trabalho, formação, avaliação de desempenho, comunicação interna e

oportunidades de participação, exercem uma influência direta sobre a Motivação e a Satisfação no trabalho dos colaboradores. Esta motivação e satisfação refletem-se, por sua vez em níveis superiores de desempenho, maior empenho organizacional e uma retenção mais elevada dos profissionais, manifestada através da qualidade do serviço prestado, da estabilidade contratual e da intenção de permanência na instituição. Assim o modelo conceptual proposto assume uma relação sequencial entre estas três dimensões fundamentais: práticas de GRH -> Motivação e satisfação -> Desempenho e Retenção.

Concluída a fundamentação teórica, torna-se pertinente apresentar, no ponto seguinte, o enquadramento institucional da APPV, descrevendo a sua missão, visão, valores e principais áreas de intervenção. Esta contextualização permitirá compreender o ambiente organizacional onde as práticas de GRH são implementadas e onde se insere o universo de colaboradores que participam neste estudo.

2.3. Enquadramento Institucional: Associação Portas Pra Vida - Breve História

A Associação Portas Pra Vida (APPV) apresenta-se como uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, fundada a 30 de novembro de 1990, por iniciativa de um grupo de pais e técnicos com o objetivo de promover a integração de pessoas portadoras de deficiência, adquirindo o estatuto de IPSS a 9 de maio de 1991 (APPV, 2025).

Esta atua no agrupamento de concelhos de Vale Douro-Sul, nomeadamente, Lamego, Cinfães, Resende, Tarouca, Moimenta da Beira, Sernancelhe, Penedono, Armamar, Tabuaço e São João da Pesqueira. Desde a sua criação, apresenta como principais objetivos, segundo APPV (2025):

- Promoção da pessoa com deficiência em oportunidades latentes de integração social, especificamente nas áreas da saúde, educação, Formação e trabalho;
- Despertar e sensibilizar a sociedade para a problemática da Pessoa com Deficiência;
- Sensibilizar pais e família, pela formação psicológica e moral na integração da Pessoa com Deficiência.

Inicialmente a instituição começou a ter como resposta social (RS) apenas como Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) mantendo-se assim por mais alguns anos, de uma forma inicial esta RS desenvolvia as suas atividades num espaço arrendado onde posteriormente passou a ser numa casa cedida pela autarquia local na Serra das Meadas onde até aos dias de hoje permanece.

Algum tempo depois, foram efetuadas candidaturas a Formação Profissional (FP), financiadas pelo Programa Constelação e também candidaturas para acreditação como entidade formadora, passando a instituição desta forma a poder preparar cerca de 20 jovens em formação para integração para o mercado de trabalho (APPV, 2025).

No ano de 2024, marcado pelo encerramento do Centro de Educação Especial de Lamego, tutelado pela Segurança Social (SS), todos os jovens que ali se encontravam inscritos passaram para a APPV alargando desta forma o acordo ocupacional por parte da SS, aumentando de uma forma significativa o número de clientes na instituição. Por esta razão, foi criado um espaço no centro de Lamego, originando uma nova CAO.

Mais tarde, verificou-se que a instituição prestava serviços a um número considerado do concelho de Resende, após esforços tanto com a autarquia desse concelho como da instituição, foi inaugurado um Pólo para abrir como CAO, prestando apoio assim a 28 utentes. (APPV, 2025).

No ano de 2009, tendo sempre por base atender as necessidades da região e da população, devido à quantidade de pessoas com deficiência e/ou incapacidades que permaneciam em casa ou até sem retaguarda familiar, foi elaborado pela instituição uma candidatura para a construção de um Lar residências e residências autónomas, candidatura aprovada ao abrigo do programa pares em 2009, oferecendo alojamento a 39 cidadãos em regime de alojamento permanente (APPV, 2025).

No ano de 2015, foi construído ao abrigo da Programa Operacional Potencial Humano (POPH) um novo CAO que dispões de um centro hípico e de uma sala de terapia *snoezelen* que presta atualmente apoio a 30 clientes.

Atualmente, encontra-se em curso a construção de um novo Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) cofinanciado pelo Plano Recuperação e Resiliência (PRR) que permitirá a RS para mais 30 clientes.

A qualidade dos serviços que prestam é sempre uma preocupação da instituição, procurando sempre a melhoria contínua dos serviços a pensar nos seus clientes e na comunidade (APPV, 2025).

2.4. Missão, Visão e Valores

A APPV apresenta como missão o prestar apoio psicossocial e sócio – laboral de qualidade aos cidadãos com deficiência e/ou incapacidades do agrupamento de concelhos do Vale Douro Sul, para que desta forma vá de encontro às necessidades e estabelece parcerias de forma a maximizar os serviços disponíveis (APPV, 2025).

No que toca à sua visão, passa por se preocupar em representar uma entidade de referência no âmbito da inclusão social, proporcionando desta forma, melhor qualidade de vida aos seus clientes e múltiplas formas de experiências de convívio enquadrando em respostas adequadas e qualificadas nas suas diferentes fases de desenvolvimento (APPV, 2025).

Por último os valores, este ponto dirigido a todos os colaboradores da APPV, sensibilizando que devem agir com responsabilidade, profissionalismo, cultivar a Integridade e lealdade e a Ética nos serviços, agir de forma discreta, garantir a privacidade e confidencialidade dos clientes e zelar pelos bens que lhe são confiados. Adverte ainda que estes devem agir sempre de forma solidária e cooperativa com visão a promover a qualidade dos seus serviços assim como a qualidade de vida dos seus clientes exigindo desta forma motivação, rigor, trabalhar em equipa e sentido de pertença da instituição (APPV, 2025).

De forma a instituição dar cumprimento à sua missão, esta dispõe de diversas RS que vão de encontro às necessidades específicas do seu público-alvo que são as seguintes:

- Lar Residencial – destinado a pessoas com deficiência mental que não disponham de suporte familiar adequado;
- Residências de Autonomização e Inclusão – direcionadas a indivíduos em situação de vulnerabilidade social, com o objetivo de fomentar a independência e integração comunitária;

- Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) – oferece atividades ocupacionais e de capacitação para o desenvolvimento de competências pessoais e sociais;
- Formação Profissional – com o objetivo de integração no mercado de trabalho;
- Empresa Social de Inserção (APPVERDE) – com atuação nas áreas da jardinagem e silvicultura, promovendo o emprego inclusivo;
- Hipoterapia (Hipovida) – é utilizado o cavalo como instrumento terapêutico e educativo (APPV, 2025).

As RS anteriormente explanadas, evidenciam um esforço integrado da APPV para responder de forma qualificada e centrada na pessoa para que desta forma ofereça a melhor resposta à necessidade da pessoa/ familiares contribuindo para a sua inclusão, autodeterminação e a melhoria na qualidade de vida.

Concluída a apresentação institucional da APPV, torna-se agora pertinente descrever o enquadramento metodológico que orientou a realização deste estudo.

A compreensão da missão, visão, valores, história e respostas sociais da instituição permite contextualizar o ambiente organizacional onde as práticas de GRH são implementadas e onde se inserem os colaboradores participantes. Assim, o capítulo seguinte apresenta a metodologia adotada, descrevendo a pergunta de partida, a justificação do tema, tipo de estudo, a população e amostra, os instrumentos e as técnicas de recolha de dados, os procedimentos utilizados e as técnicas de análise aplicadas, garantindo o rigor científico necessário à interpretação dos resultados.

3. Metodologia

3.1. Pergunta de Investigação

A melhor forma de iniciar um trabalho de investigação consiste em tentar definir o problema sob a forma de pergunta de partida. Segundo Fortin, (2000, p. 62), “(. . .) o *fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de agradecimentos e de factos*”.

A realização do presente estudo surgiu da necessidade de compreender uma problemática que se tornou pertinente investigar: a relação entre as práticas de Gestão

de Recursos Humanos implementadas na instituição e a satisfação dos profissionais que trabalham na área da deficiência. Neste enquadramento, formulou-se a seguinte pergunta de partida: *“As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a satisfação dos colaboradores na área da deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida”*.

Desta forma, surgiram as seguintes questões de partida:

- Qual o nível da satisfação dos colaboradores que trabalham na Associação Portas Pra Vida (APPV);
- Que práticas de GRH são percebidas pelos colaboradores como mais relevante para a satisfação profissional;
- Propor estratégias e recomendações à GRH para melhoria da satisfação e o bem-estar dos colaboradores que trabalham na área da deficiência.

Neste são necessários objetivos para orientar os estudos. Segundo Fortin (2000, p.100):

“O objetivo de um estudo indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão”.

Para poder responder às questões de investigação, delineou-se como objetivos do estudo:

- Avaliar a satisfação dos colaboradores que trabalham na área da deficiência da APPV em Lamego;
- Compreender os fatores que contribuem para a satisfação dos profissionais que trabalham na área da deficiência mental da APPV em Lamego.
- Identificar quais as práticas de recursos humanos já implementadas e perspetivar futuras ações para promover a satisfação dos colaboradores;
- Propor estratégias e recomendações à GRH para melhoria da satisfação e o bem-estar dos profissionais que trabalham na área da doença mental.

Para alcançar este objetivo, como anteriormente referido foram selecionados dois métodos principais de recolha de dados pelo investigador: questionário e entrevista estruturada, cada um dos métodos será utilizada de forma a fornecer diferentes perspetivas sobre a investigação.

No que toca aos questionários, estes serão elaborados no *Google forms*[®] composto maioritariamente por questões fechadas (escolha múltipla de resposta obrigatória) e por apenas uma questão aberta (resposta facultativa) “*O que considera no seu ponto de vista, que poderia vir a ser melhorado/ implementado na Instituição para tornar o seu ambiente de trabalho mais satisfatório*” de forma a avaliar a satisfação dos colaboradores e as suas Perceções para a melhoria nas PGRH na Associação Portas Pra Vida.

O questionário será enviado por via eletrónica e disponibilizada a todos os colaboradores da APPV, todos os participantes serão informados sobre os objetivos da investigação e darão o seu consentimento informado, será garantido pelo investigador a confidencialidade e o anonimato dos mesmos de acordo com a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Diário da República, 1.ª série, n.º 88, segundo República (2025), os dados serão exclusivamente para fins de pesquisa académica e serão tratados de acordo com as normas de ética de pesquisa assim como a desistência a qualquer momento do estudo.

O instrumento de investigação utilizado neste estudo é questionário elaborado pelo próprio investigador, cujas questões foram construídas de forma a responder aos objetivos definidos para a presente investigação. A estrutura do questionário apresenta-se estruturado da seguinte forma: a questão 1 refere-se ao consentimento informado, as questões 2 a 7 dizem respeito à caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, incluindo as seguintes variáveis: género, faixa etária, estado civil, habilitações académicas, categoria profissional, tempo de serviço e tipo de contrato de trabalho.

As questões 9, a 12 são apresentadas por tabelas com afirmações avaliadas através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, (onde 1 representa “totalmente insatisfeito” e 5 representa “totalmente satisfeito”). Esta escala permite medir perceções, opiniões e sentimentos dos colaboradores, facilitando a análise dos dados e a identificação das áreas de melhoria. As perguntas na escala de *Linkert* segundo Gil

(2008) objetivaram medir a concordância ou discordância em relação a um enunciado através de cinco opções de alternativas onde o entrevistado deve optar por apenas uma.

As categorias foram organizadas em quatro grupos temáticos (Disponível no anexo B):

- O quadro da questão 9 aborda as “Condições de Trabalho” e é composta por 5 afirmações.
- O quadro da questão 10 refere-se ao “Apoio da Instituição e Clima Organizacional” composto por 7 afirmações.
- O quadro da questão 11 incide sobre o “Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento”, composto por 6 afirmações.
- Relativamente ao quadro da questão 12, este analisa a “Satisfação Geral” dos colaboradores, composto por 4 afirmações.

Por último e de forma a completar a componente quantitativa, foi incluída a componente qualitativa através de uma questão de resposta aberta: *“O que considera, no seu ponto de vista, que poderia ser melhorado ou implementado na Instituição para tornar o seu ambiente de trabalho mais satisfatório?”*. Esta questão visa proporcionar uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dos colaboradores, permitindo ao investigador e as partes interessadas recolher contributos relevantes para futuras recomendações à APPV, com vista à melhoria contínua da satisfação profissional no seio da organização dando “liberdade” de resposta para se expressar. As perguntas abertas, segundo Diehl e Tatim, (2004 p.69) *“permitem ao informador responder livremente, usando a linguagem própria, e emitir opiniões”*.

Paralelamente ao questionário, foi também construído e utilizado outra componente qualitativa, outro instrumento de recolha de dados, a entrevista estruturada, elaborado pelo investigador e aplicado à Diretora Executiva da APPV, este realizado por videoconferência, em data e hora acordados previamente, de acordo com a disponibilidade de ambas as partes.

A entrevista foi elaborada com questões organizadas em seis grupos temáticos, abordando aspectos essenciais sobre a GRH na instituição os temas abordados foram os seguintes:

1. Informações Gerais – que visam contextualizar o papel da entrevistada na instituição e o funcionamento geral do setor de recursos humanos;
2. Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos – onde se procurou compreender os procedimentos aplicados no recrutamento, integração, avaliação de desempenho e outras Práticas relevantes;
3. Fatores que Influenciam a Satisfação dos Colaboradores – para identificar elementos internos ou externos que impactam o bem-estar e a motivação dos colaboradores;
4. Condições de Trabalho e Benefícios – com foco nas condições físicas, materiais, segurança e apoios oferecidos;
5. Desenvolvimento Profissional – onde se investigou a existência de oportunidades de formação, progressão na carreira e reconhecimento;
6. Considerações finais – que deram espaço à partilha de percepções, desafios e sugestões por parte da responsável.

Este instrumento permitiu uma abordagem qualitativa mais profunda, essencial para complementar e contextualizar os dados por via do questionário. Após análise dos dois instrumentos de investigação, será utilizada uma correlação interpretativa entre os resultados quantitativos e qualitativos com o objetivo de compreender de forma mais abrangente os níveis de satisfação (ou insatisfação) dos colaboradores da APPV, bem como os fatores que os influenciam no contexto específico desta instituição.

3.2. Justificação do tema

Segundo Fortin (2000, p. 69), *“(. . .) justificar a questão de investigação é explicar porque se quer estudar esta questão e porque ela é importante para nós”*.

As práticas de GRH e a satisfação dos colaboradores são constituintes da base da qualidade dos serviços prestados, refletindo-se no bem-estar interno e na eficiência da organização, ou seja, alcançar melhoria interna.

Num mundo em que a qualidade dos serviços sociais e de apoio à deficiência assume uma relevância crescente, torna-se fundamental estudar estes fatores, que exercem forte influência no bem-estar e na satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados.

Vários estudos revelam que as práticas levadas a cabo pelos gestores das organizações em relação aos seus colaboradores têm um impacto determinante e, normalmente, positivo, isto é, práticas que revelam maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009).

Despertando interesse ao investigador em perceber como estes profissionais se sentem em relação à satisfação no trabalho e de que forma as práticas de GRH contribuem para a sua satisfação entendendo-se que a população que a Resposta Social (RS) acolhe, apresenta um grau de exigência acentuado.

Segundo Vara, (2007), citado por Silva e Gomes (2009), trabalhar com deficiência ou doença mental, implica elevadas exigências físicas psicológicas, uma vez que os cuidadores são frequentemente confrontados com situações complexas e emocionalmente desafiantes. Estas exigências constantes podem gerar sentimentos de frustração, exaustão e ansiedade, influenciando de forma significativa as atitudes e comportamentos adotados perante os doentes. Segundo Almeida A. (2013), trata-se de um trabalho com “sabor agridoce”, que combina momentos de realização pessoal com níveis elevados de stress.

A exposição contínua a situações de elevada pressão pode, segundo Hawkins (2004) citado por Lundström et al. (2007), originar efeitos negativos na saúde física e mental dos cuidadores, afetando a sua motivação e levando a sentimentos de solidão e falta de apoio institucional.

Desta forma, o estudo justifica-se pela relevância de compreender quais e de que forma as práticas de GRH influenciam a satisfação dos colaboradores que trabalham com pessoas com deficiência, um grupo profissional sujeito a fortes exigências emocionais e físicas. No contexto da APPV, esta análise assume particular importância,

uma vez que permite identificar fatores que afetam o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, contribuindo para a melhoria contínua das práticas institucionais.

Assim, o presente tema revela-se pertinente não apenas do ponto de vista acadêmico, pela escassez de estudos nesta área específica, mas também do ponto de vista social e organizacional, por possibilitar recomendações que promovam ambientes de trabalho mais motivadores e eficazes.

3.3. Tipo de estudo

O presente estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, tendo como finalidade compreender e analisar de forma aprofundada a relação entre as práticas de Gestão de recursos Humanos (GRH) e a satisfação dos colaboradores que trabalham na área da deficiência na Associação Portas Pra Vida (APPV).

Com o objetivo de alcançar uma compreensão mais completa e fidedigna da realidade organizacional, optou-se pela utilização de um método misto, que combina as abordagens quantitativa e qualitativa.

A componente quantitativa permitiu recolher e analisar dados objetivos sobre as percepções, atitudes e níveis de satisfação dos colaboradores através da aplicação de questionários estruturados numa escala de *Likert*, enquanto a componente qualitativa, desenvolvida por meio de uma entrevista estruturada à responsável de Recursos Humanos (RH), possibilitou uma compreensão mais profunda das práticas institucionais, políticas de gestão e fatores que influenciam a satisfação no trabalho.

Deste modo, o estudo assume uma natureza exploratória-descritiva, uma vez que procura analisar e compreender as percepções e experiências dos colaboradores e da responsável de RH relativamente às práticas de GRH e à sua influência na satisfação profissional. Esta abordagem permite identificar tendências, relações e significados subjacentes aos dados recolhidos, contribuindo para reflexão e melhoria contínua das práticas de GRH na APPV.

3.4. População e amostra

De acordo com Hill e Hill (2012), todas as investigações empíricas implicam uma recolha de dados. Para os mesmos autores os dados são “toda a informação na forma

de observações, ou medidas dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidas por um conjunto de entidades” (p. 41). Nas ciências sociais é comum denominar as entidades como casos da investigação, assim, posteriormente vai existir uma totalidade de casos junto dos quais se pretende recolher informação, ou seja, pode-se entender que é população ou universo.

Relativamente à amostra, podemos considerá-la como uma parte representativa do universo, para que futuramente consigamos alcançar os resultados com uma razoável confiança (Hill & Hill, 2012).

Posto os anteriores torna-se pertinente identificar a população e a amostra alvo da presente investigação, sendo que a população alvo integra todos os colaboradores que prestam serviço na Associação Portas Pra Vida (APPV). Os profissionais a que se dirige o questionário são todos aqueles que trabalham na APPV de Lamego.

Com base na informação obtida, apurou-se que a APPV, apresenta como universo 73 colaboradores estando estes distribuídos por diferentes categorias profissionais assim como em diferentes respostas sociais integrantes da Associação. No que respeita à amostra, esta foi constituída por 51 (70%) colaboradores, ou seja, número de colaboradores que responderam ao questionário durante o período que este esteve disponível.

Constatou-se que a equipa é maioritariamente constituída pelo sexo feminino (86,3%) sendo que o sexo masculino é apresentado em minoria (13,7 %).

A presente amostra contempla indivíduos que se situam maioritariamente entre os 40 e os 49 anos (39, 2%) de seguida entre os 50 a 59 anos (27,5%) situando-se as restantes faixas etárias dos 30 a 39 anos (19,6%), 20 a 29 anos (11,8%) e 60 anos ou mais (3%). No que toca ao estado civil, os inquiridos apresentam-se maioritariamente na condição de casado(a) ou união de facto (62,7%), solteiro (25,5%) e por último divorciado (11,8%).

Estes apresentam uma diversidade de habilitações literárias apresentando-se a maior concentração em licenciatura (23,5%) e ensino secundário completo (23,5%) de seguida o ensino básico (9º ano) (21,6%), mestrado (9,8%), ensino básico incompleto

(7,8%), pós-graduação (5,9%), curso técnico/profissional (6%) e o ensino secundário incompleto (2%).

Na instituição estes apresentam-se distribuídos em várias categorias profissionais, estando maioritariamente a exercer na função de ajudante de ação direta (33%), auxiliar de serviços gerais (12%) e diretora técnica (10%), sendo que os restantes são minorias apresentadas pela amostra como Psicóloga (8%), Terapeuta (6%), Educadora Social (4%), Monitores (4%), Encarregado (4%), Motorista (4%), Cozinheira (4%), Diretor de Serviços (2%), Técnica de Reabilitação (2%), Direção Executiva (2%), Animador Sociocultural (2%), Técnica de contabilidade (2%), e Informático (2%).

No que concerne à antiguidade na Organização, a maioria dos colaboradores está há mais de 5 anos (68,6%) situando-se os restantes de 1 a 3 anos (11,8%), entre 3 e 5 anos (9,8%) estando os mais recentes colaboradores de entre 6 meses e 1 ano (7,8%) e menos de 6 meses, 2%.

Por último, o tipo de contrato destes colaboradores é composto maioritariamente por Contratos de Trabalho sem Termo (45,1%), Contrato de Trabalho a Termo Certo (25,5%) e Contrato de trabalho Indeterminado (19,6%) e em minoria Contrato de Trabalho a Termo Incerto (7,8%) e Contrato de estágio Profissional (2%).

Os presentes dados serão explanados no ponto Análise de dados de forma mais pormenorizada representado por gráficos.

3.5. Técnicas de recolha de Dados

Para Diehl e Tatim (2004) as pesquisas quantitativas e qualitativas devem ter os seus dados organizados para que o investigador possa fazer as análises. A maioria das técnicas de interpretação, no entanto procuram seguir padrões de pesquisas quantitativas, procurando contar a frequência de fenômenos e a relação entre eles, essa técnica é chamada de análise de conteúdo e será utilizada para efeitos de análise dos dados recolhidos.

Em pesquisas quantitativas os dados recolhidos normalmente passam por análises estatísticas, com auxílio de computadores, ou planilhas se os questionários forem em números menores (Diehl & Tatim, 2004). “Em resumo, na análise quantitativa, podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se

possuem significância; ainda é possível calcular correlações ou tentar várias formas de análise multivariada [...]” (Diehl & Tatim, 2004 p.84). Através da plataforma Google Forms®, os dados quantitativos serão organizados em gráficos, semelhantes à de uma planilha EXCEL®, onde a partir daí serão feitas as análises em cima de percentuais.

Já a análise e interpretação dos dados de uma pesquisa de abordagem qualitativa não apresenta fórmulas ou receitas definidas de orientação, ela depende apenas da capacidade do investigador (Gil, 2008).

Um complemento de autoria de Miles e Huberman (1994) citado por Gil (2008) afirma que a pesquisa qualitativa se divide em três etapas: redução, consiste na seleção e simplificação dos dados; apresentação – onde os dados organizados anteriormente são dispostos de forma a possibilitar a análise de textos, diagramas ou mapas; e a conclusão/ verificação – através da revisão do significado dos dados procurando regularidades, padrões e explicações. Neste caso a análise abordará as respostas abertas do questionário assim como da entrevista com maior incidência, que evidenciem as razões de satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Para dar início ao processo de recolha de dados foi enviado um email dirigido à Excelentíssima Diretora Executiva da Associação que será alvo de estudo, Anexo A, onde se solicita a autorização para a realização do estudo académico na instituição, através do Consentimento Informado onde é explicado o objetivo da investigação e a previsão de recolha de dados, propondo a sua confidencialidade e anonimato, se for a vontade da Instituição.

No presente estudo, será utilizada como técnicas de recolha de dados: a entrevista estruturada via online através da aplicação *Microsoft Teams*® com a Excelentíssima Diretora Executiva da Associação Portas Pra Vida e por sua vez os questionários distribuídos pelos colaboradores da instituição através do *Google Forms*®.

As questões de ambos instrumentos de recolha de dados (questionário e entrevista) foram desenvolvidas pelo investigador, em função dos objetivos definidos para o estudo. A sua elaboração foi orientada pela revisão da literatura, recorrendo a diversos estudos e documentos científicos que fundamentam as práticas de construção

e a dimensões analisadas, assegurando assim a validade e pertinência das questões. (Marinho, 2012; Clemente, 2015; Martins, 2022; Marinho, 2012)

No que toca à distribuição dos instrumentos utilizados, o contacto foi sempre estabelecido por via email e presencial com a Excelentíssima Diretora Executiva da Associação Portas Pra Vida manifestando esta, como preferência que a entrevista fosse realizada online oferecendo sempre abertura para a escolha do meio, foi selecionado pela investigadora o *Microsoft Teams*[®] por ser uma plataforma de fácil manuseio e onde teria sessão iniciada como aluna da ESTGL (Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego) para maior credibilidade e segurança, esta foi gravada com consentimento da entrevistada, ocorrendo no mês de março de 2025, por sua vez os questionários foram elaborados como anteriormente referido no *Google Forms*[®] a presente ferramenta foi selecionada por esta apresentar atualizada com as necessidades atuais e facilitar na análise de dados, relativamente à sua distribuição foi enviado *Link* do questionário por via email à Excelentíssima Diretora Executiva da Associação que por sua vez esta vez chegar por via email institucional aos colaboradores dando início nos mês de março de 2025 até ao mês de junho de 2025.

As vantagens da utilização destes meios, para além de pertencerem à atualidade, é na redução de custos no que toca à impressão de documentos, deslocações e tempo despendido para o efeito assim como na sua análise.

4. Apresentação dos resultados

A técnica de análise de dados que será efetuada tendo por base o programa estatístico *Microsoft Excel*[®] e *SPSS 30*[®].

A análise estatística elaborada através da estatística descritiva através do cálculo da média, moda, mediana, variação, desvio padrão e nível de confiança (95%) estão apresentados em Apêndice A.

Estes indicadores foram selecionados por permitirem não apenas identificar tendências centrais (como o grau médio de satisfação), mas também avaliar a dispersão das respostas e a robustez dos resultados obtidos. A média revela a tendência central, o desvio padrão evidência a consistência ou variabilidade das perceções dos

colaboradores e o nível de confiança garante maior rigor na conclusão estatística, aumentando a validade dos resultados.

Esta opção metodológica justifica-se por oferecer um retrato fiável e completo da satisfação profissional, apoiando a identificação de padrões e áreas críticas que poderão sustentar recomendações Práticas para a APPV.

Relativamente à validade do questionário este foi calculado o nível de confiabilidade do instrumento (questionário) através da aplicação SPSS 30® pelo α cronbach. A apresentação de resultados será efetuada através da narração e gráficos.

4.1. Apresentação e análise dos dados qualitativos

Na presente secção são apresentados e analisados os dados obtidos através da entrevista realizada com a Diretora Executiva, responsável pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Associação Portas Pra Vida (APPV). As questões foram organizadas de acordo com o guião de entrevista e previamente delineado, tendo sido agrupadas por temas com vista à sistematização dos conteúdos e à identificação dos principais aspetos relacionados com as práticas de GRH, a satisfação dos colaboradores e os desafios enfrentados pela instituição. Foi tomado como ponto de partida a ordem do guião de entrevista, o desenrolar das presentes questões foram subdivididos por temas, que passaremos a analisar:

Tema 1 – O papel da responsável de GRH e suas competências

P1.a) Poderia descrever brevemente a sua função dentro da Instituição?

A entrevistada desempenha o cargo de Diretora Executiva da APPV, assegurando a ligação entre a Direção (Gestão de topo) e as Diretoras Técnicas das diferentes respostas sociais. É responsável pelo cumprimento legal das atividades da instituição e pela aplicação da avaliação de desempenho, acumula funções como Gestora de Recursos Humanos (RH) gerindo as férias dos colaboradores, mobilidades, assiduidade e decisões relacionadas com os colaboradores. Sintetizando a sua função afirmando:

“...todos os acontecimentos da APPV passam por mim.” [sic]

P1.b) Há quanto tempo ocupa o cargo de GRH na Associação Portas Pra Vida?

A resposta foi: *“Há um ano”* [sic]

Tema 2 – Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos

P2.a) Quais são as principais Práticas de GRH aplicadas na APPV?

A entrevistada destacou as seguintes práticas:

- Avaliação de desempenho;
- Dia de aniversário oferecido aos colaboradores;
- Formação contínua específica e geral;
- Flexibilidade de horários mediante solicitação formal;
- Questionário anual de satisfação;
- Disponibilização de apoio psicológico.

Explica que a flexibilidade de horários é possível mediante o preenchimento de um formulário próprio e compatibilização com as necessidades da instituição. A formação é adaptada às necessidades das respostas sociais. O apoio psicológico que a instituição oferece é facultado, embora ativado apenas mediante o interesse do colaborador.

“As principais PGRH que são aplicadas na APPV é a avaliação de desempenho, oferecer o dia de aniversário, quando este acontece ao fim de semana em colaboradores que só prestam serviço durante a semana, este passa para logo de preferência para a segunda-feira, é oferecida formação contínua aos nossos colaboradores de acordo com as respostas sociais onde estes estão inseridos, ou seja, formação específica e formações gerais. De acordo com a Lei apresentamos flexibilidade de horários de acordo com as exigências pessoais do colaborador ou quando existe necessidade de uma forma pontual é disponibilizado para ambas situações um formulário para elaboração do pedido, para que desta forma se encontre um ponto de equilíbrio entre o colaborador e as necessidades da APPV. É realizada uma vez por ano um questionário de satisfação dos colaboradores de forma a atender as suas necessidades. É disponibilizado pela APPV um psicólogo a todos os colaboradores, este só é ativo no caso de algum colaborador mostrar interesse” [sic].

P2.B) Existem políticas específicas direcionadas para o bem-estar e satisfação dos colaboradores? Quais?

Reconhece a importância da criação de políticas de bem-estar, embora ainda limitadas. Destaca o apoio psicológico e momentos de convívio promovidos pela instituição como o jantar de Natal, organizado nas instalações da APPV para garantir a participação dos colaboradores com horários rotativos.

“Compreende-se a necessidade de serem criadas políticas para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, gostaríamos de ter, mas são situações que têm de ser ponderadas, de momento disponibilizamos um psicólogo da APPV e é realizado momentos de convívio/ interação entre os colaboradores no jantar de Natal, assegurada pela APPV dentro das suas instalações pelo motivo de todos poderem estar presente uma vez que existem colaboradores com horários rotativos.” [sic].

P2.c) De que forma é elaborado o recrutamento e seleção de novos colaboradores e quais os critérios específicos para trabalhar com pessoas com deficiência?

O processo inicia-se com a análise curricular, seguido de entrevista. Embora se valorize as competências técnicas, há maior enfoque em competências pessoais como a empatia, resiliência e capacidade de análise. A entrevistada sublinha a dificuldade de contratação em determinadas áreas, devido à especificidade do setor.

“Temos plena consciência que atualmente o mercado apresenta-se cada vez mais complexo, no que toca a determinadas áreas retraem-se achando que é normal e é legítimo e na verdade a nossa área não é a realidade de muitos dos possíveis candidatos. O recrutamento é realizado em função de uma breve análise do curriculum vitae que posteriormente serão selecionados e convocados para uma entrevista de forma a conhecer as aptidões e competências técnicas valorizando-se mais as competências pessoais como a empatia, resiliência, capacidade de análise, como está informada relativamente ao que se candidata e a forma como quer o trabalho.” [sic].

P2.d) Quais os desafios que a APPV enfrenta na contratação de profissionais que atuam diretamente com pessoas com deficiência?

O principal desafio identificado é o trabalho por turnos, incluindo fins de semana e feriados, o que dificulta a conciliação com a vida familiar, especialmente quando não há retaguarda. A entrevistada refere que, culturalmente, a sociedade ainda valoriza horários fixos de segunda a sexta-feira, o que não se adequa à realidade da instituição.

“O maior desafio é trabalhar por turnos, trabalhar sábados domingos e feriados é muito complicado, isto porque não há resposta na nossa sociedade para dar aos seus descendentes, os horários não são compatíveis (entrar a meia noite ou sair a meia noite) com as atividades escolares nem com prolongamentos, se o colaborador não tiver uma boa retaguarda familiar fica muito difícil a causa não é só essa, em Portugal tem muita tendência que o trabalhar das 9h as 17h de segunda a sexta mas nem em todos os trabalhos é possível, depois encontra-se barreiras na contratação de novos colaboradores pela população alvo que a APPV acolhe mas o maior desafio em contratar novos profissionais é mesmo o trabalho por turnos.”
[sic].

P2.e) Existem programas de capacitação contínua para os colaboradores?

A APPV promove um plano anual de formação, com recurso a ações internas e externas, respondendo desta forma às necessidades identificadas *“Apresentamos na nossa instituição um plano anual de formação que tem como objetivo capacitar e atualizar os nossos colaboradores...”* [sic]. As formações incluem temáticas como segurança, comunicação e emergência, são promovidas em parceria com entidades locais.

As formações específicas para o trabalho com pessoas com deficiência são realizadas de forma proativa pela instituição ou sugeridas pelos profissionais sendo que todos os custos com estas são assegurados pela APPV.

Tema 3 – Satisfação e motivação dos colaboradores

P3.a) A APPV avalia o grau de satisfação dos colaboradores? De que forma e com que regularidade?

De forma a identificar o grau de satisfação dos colaboradores a instituição aplica um questionário de satisfação anual a colaboradores, clientes e parceiros “... é realizado um inquérito de satisfação uma vez por ano...de forma a obter uma melhoria contínua.” [sic].

P3.b) Quais são os principais desafios enfrentados pelos colaboradores no desempenho das suas funções?

A entrevistada identifica os seguintes desafios:

- Gestão de conflitos com utentes;
- Resistência a situações de crise;
- Dificuldade de adaptação ao trabalho por turnos.

Refere que com o tempo, alguns colaboradores tendem a perder a sensibilidade para as necessidades específicas dos utentes, sendo necessário reforçar a formação contínua e a empatia no trabalho diário.

“O maior desafio é de os colaboradores saberem gerir o conflito com os utentes. Os colaboradores acabam por perder a “noção” que estão a trabalhar com pessoas “especiais” e que numa situação de crise ou numa situação em que o utente está menos bem “alimentam” a situação e as vezes basta só desviar/amenizar o foco e acabou. Com o tempo os colaboradores têm tendência em ganhar resistência a situações menos confortáveis no contato com pessoas com deficiência.” [sic].

P3.c) Quais as medidas adotadas pela APPV de forma a garantir a motivação e o engajamento dos colaboradores?

São realizadas reuniões regulares que visam a melhoria dos serviços e o reconhecimento dos procedimentos realizados. A Direção procura adotar uma postura compreensiva e incentivadora, promovendo o diálogo e a participação ativa dos colaboradores em decisões e propostas de melhoria.

“São realizadas reuniões com regularidade com o intuito de obter melhoria nos cuidados prestados assim como no reconhecimento de procedimentos realizados, mas também para dar a conhecer as partes interessadas (colaboradores) dos resultados obtidos. É sempre dado o reforço positivo de quando alguma coisa não vai de encontro ao desejado de que somos capazes de fazer melhor e juntos vão alcançar os objetivos.

Há sempre uma preocupação pela parte da direção da forma de como as informações são ditas apresentando sempre uma capacidade de compreensão de quando estes manifestam as suas propostas me melhoria tanto na prestação de cuidados como equipamentos de apoio e dentro das possibilidades da APPV implementar, ou seja, pretendemos que os nossos colaboradores tenham sempre uma participação ativa para que desta forma se sintam envolvidos de forma a obter melhores resultados.” [sic].

P3.d) A APPV oferece suporte específico para os desafios enfrentados pelos colaboradores que lidam com pessoas com deficiência? Se não, tem previsão em implementar?

É disponibilizado apoio psicológico interno, embora com pouca adesão, possivelmente pela relação de proximidade entre o profissional e os colaboradores. A Direção incentiva o diálogo direto com os responsáveis e manifesta abertura para melhorias nesta área, embora sem datas ainda definidas.

“Disponibilizamos em caso de necessidade um Psicólogo da APPV, mas que não funciona muito bem, uma vez que não é ativo assim com muita frequência pelos colaboradores, penso que seja pelo motivo de trabalhar aqui conosco acaba por existir alguma resistência por parte destes em recorrer aos seus serviços. Contudo deixamos que os nossos colaboradores se sintem confortáveis para falar com o responsável de serviço ou com a direção em caso de alguma coisa não estar a correr bem, apresentamos um sentimento de proximidade com os nossos colaboradores, aconselhando-os sempre e a ajudar a encaminhar.

Temos previsões em fazer melhorias neste sentido, mas ainda sem datas a apresentar.” [sic].

Tema 4 – Condições de trabalho

P4.a) Como a APPV define a carga horária dos colaboradores? Há flexibilidade?

Relativamente às condições de trabalho dos presentes colaboradores, a carga horária é definida em conformidade com a categoria profissional e a resposta social, respeitando sempre os normativos legais, existindo flexibilidade de horário, desde que cumpridos os requisitos internos.

“A carga horária dos colaboradores é definida de acordo com a categoria profissional e a resposta social que está inserido estando sempre em conformidade com a Lei. Existe flexibilidade de horários desde quando os colaboradores cumpram os requisitos internos necessários (preenchimento de formulários e cumprimento de datas para o efeito) para que desta forma se aplique o horário exigido, no caso de ser insustentável na resposta social em que este se encontra é sugerido uma outra resposta social e este encaminhado.” [sic].

P4.b) A APPV oferece algum tipo de apoio psicológico ou apoio emocional aos colaboradores? Qual e com que regularidade?

Embora a entrevistada reconheça que a adesão ao serviço de psicologia interna é reduzida. Refere que o desgaste emocional advém tanto do trabalho com os utentes como de fatores pessoais dos colaboradores, e que o carinho e reconhecimento dos utentes muitas das vezes compensam o esforço exigido.

“Sim apresentamos um Psicólogo, mas que reconhecemos que esta medida não funciona pelo motivo de este profissional ser interno apresentando por consequência que a sua procura não seja muito regular. Por vezes, pensa-se que o trabalho com a deficiência o stress traz consequências negativas, reconhece-se que é um trabalho desgastante pelos gritos o pedido de atenção dos utentes, tudo por vezes ao mesmo tempo, contudo é gratificante porque depois é os beijinhos os abraços, ou seja, o reconhecimento dos utentes para com os colaboradores ameniza toda a situação. Verifica-se mais que os colaboradores andam mais afetados psicologicamente por motivos familiares.” [sic].

P4.c) Existe na APPV algum tipo de incentivo financeiro direcionado aos colaboradores? Considera adequados para a realidade do trabalho desempenhado?

Para além do subsídio de turno previsto por lei, não existem outros subsídios, como o de risco. Já existiram incentivos pontuais no passado, mas foram suspensos por condições financeiras da APPV, contudo a instituição mantém um protocolo com a empresa GALP, oferecendo descontos em combustível aos colaboradores como forma de reconhecimento do esforço de deslocação.

“Para além do incentivo financeiro de carácter obrigatório por Lei aos colaboradores que prestam serviço por turnos, caracterizado subsídio por turno não apresentamos mais nenhum tipo de incentivo ou subsídio de risco. Em tempos passados e de uma forma pontual já foi uma prática da nossa instituição, mas devido a crise financeira em que as instituições atravessam e ainda ressentidas da pandemia por COVID-19 ainda não foi possível realizar este tipo de incentivo, reconhecemos que é uma mais-valia para a instituição o reconhecimento dos nossos colaboradores, é uma situação que está em cima da mesa, mas que ainda não é possível concretizá-la. Contudo apresentamos um protocolo celebrado com uma empresa petrolífera, nomeadamente GALP, LDA que consiste em um cartão de desconto no abastecimento dos veículos uma vez que a APPV fica muito desviado da cidade, reconhecendo desta forma o esforço financeiro dos colaboradores para chegarem até nós.” [sic].

P4.d) Considera que as condições de trabalho são adequadas para as exigências da função de quem trabalha diretamente com pessoas com deficiência?

A entrevistada considera que as condições de trabalho são adequadas, com instalações recentes, higiénicas e em conformidade com os requisitos legais.

“Sim, a nível de estrutura e de espaços físicos e de condições de higiene, tendo em conta que toda a estrutura é relativamente nova, cumprindo com todas as exigências definidas por Lei.” [sic].

Tema 5 – Oportunidades de formação e desenvolvimento

P5.a) A APPV oferece oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional?

A entrevistada afirma procurar sempre a melhoria contínua para a prestação de cuidados à população alvo.

“Sim, apresentamos um plano anual de formações específicas e gerais para todos os colaboradores de forma a procurar a melhoria contínua na prestação de cuidados da nossa população alvo, sendo os custos sempre assegurados pela APPV.”

P5.b) Existem formações específicas para lidar com os desafios do trabalho com pessoas com deficiência?

Estas formações podem ser propostas pelos profissionais ou pela direção, mediante análise dos benefícios para os utentes e para a instituição.

“Sim, estas podem ser apresentadas pelo profissional ou pela APPV ambas as situações após análise no que toca aos benefícios para o nosso público-alvo/ instituição assim como em dar oportunidade de qualificação ao profissional este é assegurado monetariamente pela instituição. Apresentamos técnicos que fazem formações específicas ou as vezes sugeridas pela direção, atendendo ao nosso público-alvo no âmbito das modalidades desportivas como o Futsal, o Bossi, Natação.” [sic].

P5.c) Existem planos de carreira para os colaboradores? De que forma?

Refere que embora ainda não exista um plano de carreira formalizado, este plano encontra-se em desenvolvimento para posteriormente se colocar em prática. Atualmente, esse processo é considerado rudimentar e informal.

“Sim, ainda não existe nada formalizado como um manual de plano de carreira, ou seja, o plano de carreira ainda é realizado de uma forma muito rudimentar, mas é uma medida a regulamentar pela APPV, no entanto já está a ser trabalhada pela direção.” [sic].

P5.d) Como é feito o reconhecimento do desempenho dos colaboradores?

Por sua vez o reconhecimento de desempenho é realizado com base na avaliação de desempenho e segue os normativos da convenção da própria instituição.

“Através da avaliação de desempenho posteriormente é feita a justa validação, porque nós temos uma Convenção própria, ou seja, primeiro temos a nossa convenção depois temos o código do trabalho e a seguir os acertos remuneratórios são realizados em função disso, tudo em conformidade com a Lei.” [sic].

Tema 6 – Considerações finais

P6.a) Na sua opinião, quais são os principais pontos positivos da GRH na APPV?

Quanto aos pontos positivos da GRH, destacou a diversidade e dinamismo da função, assim como a experiência acumulada que facilita na resolução de conflitos.

“Apresenta-se como uma área que é um desafio constante, não há dias iguais no que toca ao nível da gestão, relativamente ao nível dos RH é desgastante destacando a gestão de conflitos, apesar de passar primeiramente pelos diretores técnicos acaba por muitas vezes exigir a minha intervenção. Como aspeto positivo, apresento a formação adquirida ao longo do tempo como fundamental para as exigências diárias enfrentadas diminuindo o desgaste na resolução de problemas aumentando a taxa de êxito na resolução de situações.” [sic].

P6.b) Existe alguma sugestão de melhoria na GRH para aumentar a satisfação dos colaboradores?

Sobre possíveis melhorias, sublinhou a necessidade de reforçar a equipa de GRH, atualmente reduzida, o que fragiliza a resposta da instituição neste domínio. Refere que no passado foi dada prioridade ao setor operacional, mas a Direção pretende, no futuro, formalizar e consolidar uma equipa de GRH.

“Sim, ainda há muita coisa a melhorar que conseqüentemente irá melhorar a satisfação dos colaboradores, uma das melhorias passaria por aumentar a equipa de RH, neste momento é constituída por uma equipa

muito reduzida o que leva neste momento a ser o departamento mais frágil na APPV, esta fragilidade deu-se porque em tempos foi dada prioridade ao operacional da Instituição de forma a oferecer resposta à nossa comunidade face às necessidades sentidas. É intenção da direção desta instituição a formalização de uma equipa de GRH de forma a zelar por ambas as partes (colaboradores e instituição) uma vez que esta instituição já apresenta uma dimensão considerada e em constate crescimento.” [sic].

P6.c) Gostaria de acrescentar mais alguma informação que para si seja pertinente e que não tenha sido abordada sobre a GRH e os colaboradores que trabalham diariamente com pessoas com deficiência?

Por último, abordou as dificuldades com os programas de emprego apoiado, considerando que as exigências legais nem sempre se adequam à realidade das IPSS, especialmente no interior do país. A rigidez dos horários impostos e a burocracia dificultam a integração efetiva dos beneficiários, e que, por vezes, o RSI (Rendimento Social de Inserção) parece mais vantajosos do que o trabalho formal para alguns candidatos.

“Apenas dizer que as medidas de emprego como o programa de inserção implementadas não se adequam à realidade das instituições tendo em conta que nós nos encontramos no interior que a maior empregabilidade é no terceiro setor estas medidas de emprego são muito fechadas em relação à realidade das instituições obrigando o colaborador a ter um horário das 9h às 17h e não é adequado às necessidades deste setor de atividade para não falar de todo o processo burocrático para depois o elemento não corresponde com as necessidades e nem se esforça muito para corresponder porque por vezes compensa mais estar em cara com o Rendimento Social de Inserção (RSI) do que a cumprir horários. Os programas de emprego acabam por ser benéficos a nível remuneratórios para a instituição e desta forma a conhecer um potencial elemento para possível contratação direta com a instituição assim como os estágios em contexto de trabalho, porque se não for nestes tramites vai resultar com que a instituição seja “obrigada” a investir num elemento durante 1 ano que por vezes não acaba bem.” [sic].

No capítulo seguinte irá ser realizada uma apresentação e análise dos dados sociodemográficos para que desta forma conheçamos melhor os colaboradores da APPV.

4.2. Apresentação e análise dos dados sociodemográficos

O presente ponto descreve e analisa o perfil sociodemográfico dos colaboradores da APPV que participaram no questionário destinado a avaliar o grau de satisfação relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Associação Portas Pra Vida (APPV). A caracterização sociodemográfica permite contextualizar a amostra, contribuindo desta forma para a interpretação dos resultados.

O questionário esteve disponível entre o dia 4 de abril e dia 5 de junho de 2025, foi divulgado aos colaboradores através de *link* partilhado pela Diretora Executiva via e-mail institucional. No total, foram obtidas 51 respostas válidas, provenientes de um universo de 73 colaboradores, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 70%, percentagem considerada elevada para estudos e representativa da população-alvo. A primeira questão do instrumento visa recolher o consentimento informado, tendo-se verificado 100% de concordância.

Foram analisadas as seguintes variáveis: género, idade, estado civil, habilitações académicas, função desempenhada, antiguidade na instituição e tipo de vínculo laboral.

Os resultados são apresentados através de gráficos e respetiva análise interpretativa.

No que toca aos dados sociodemográficos, verifica-se:

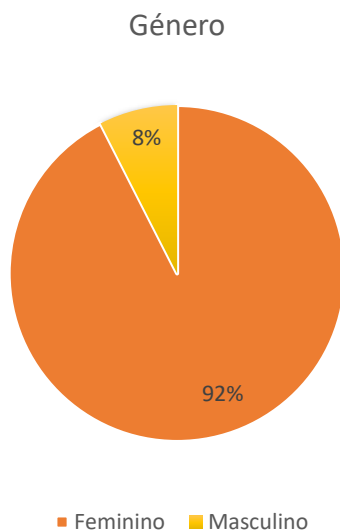


Gráfico 1
Distribuição por Género
Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

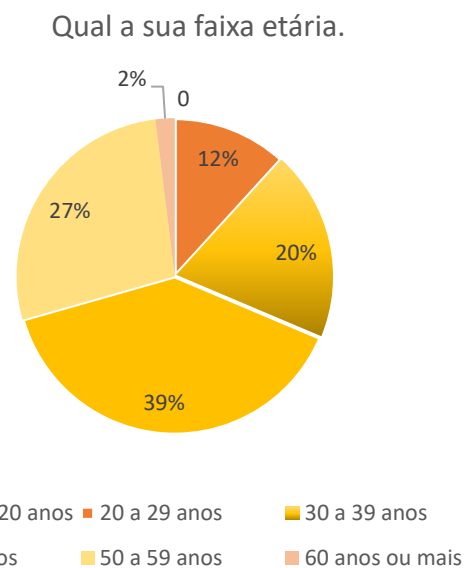


Gráfico 2
Distribuição por Faixa Etária
Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

O Gráfico 1 revela que a amostra é majoritariamente composta por mulheres (86%), enquanto os homens representam o restante valor (14%). Esta predominância feminina é comum nas instituições do setor social, tradicionalmente associadas a funções de cuidado. De acordo com Chiavenato (2005), diferentes profissões têm tendência a concentrar perfis socioculturais específicos, apresentando-se o cuidar historicamente ligado à mulher.

Por sua vez, no que toca à faixa etária dos colaboradores da APPV segundo as respostas obtidas no Gráfico 2, verifica-se que a maioria dos colaboradores se encontra na faixa etária 40 a 49 anos (39%). Seguindo-se as faixas etárias de 50 a 59 (27%) e de 30 a 39 anos (20%). As faixas etárias mais jovens, 20 a 29 anos (12%) e menos de 20 anos (2%), bem como a faixa etária mais envelhecida, 60 anos ou mais (2%).

O perfil da faixa etária atual da APPV, é composto majoritariamente por profissionais de meia-idade, revelando experiência de vida e, possivelmente de atuação no setor social. O predomínio das faixas etárias entre os 40 e 59 anos (66% dos inquiridos) pode indicar estabilidade no quadro de pessoal, associada à maturidade profissional e à continuidade dos processos internos.

Segundo Chiavenato (2005) a experiência e maturidade no quadro de pessoal, associado à maturidade contribuem para estabilidade emocional e para o desempenho eficaz das funções, aspectos essenciais em contextos que exigem responsabilidade e sensibilidade humana. De forma semelhante, Cunha et al. (2012) e Sousa et al. (2016) reconhecem que a valorização das competências e do conhecimento tácito potencia a aprendizagem organizacional e o equilíbrio das equipas. Assim, nos ambientes que envolvem o acompanhamento de pessoas com deficiência, a maturidade dos profissionais constitui uma mais-valia, favorecendo a empatia, a resiliência e a continuidade da missão institucional.

No que toca a implicações para a GRH, o presente panorama etário permite à organização refletir sobre as suas práticas de GRH, nomeadamente:

- Criar estratégias de retenção de talentos nas faixas etárias mais experientes, que acumulam conhecimento e práticas eficazes no atendimento à população com deficiência através de novas políticas de GRH;
- A importância de políticas de atração e integração de jovens profissionais, de modo a garantir a renovação da força de trabalho e assegurar a continuidade dos serviços, podendo ser através da gestão humanizada;

A atual estrutura etária representa um ponto forte no que toca à experiência.

Após a análise de género e a faixa etária, torna-se pertinente compreender outras dimensões sociodemográficas dos colaboradores, como o estado civil, o nível de escolaridade e as funções desempenhadas na instituição. Os presentes fatores podem também de igual forma influenciar como os profissionais se relacionam com o trabalho, as expectativas e a satisfação global.

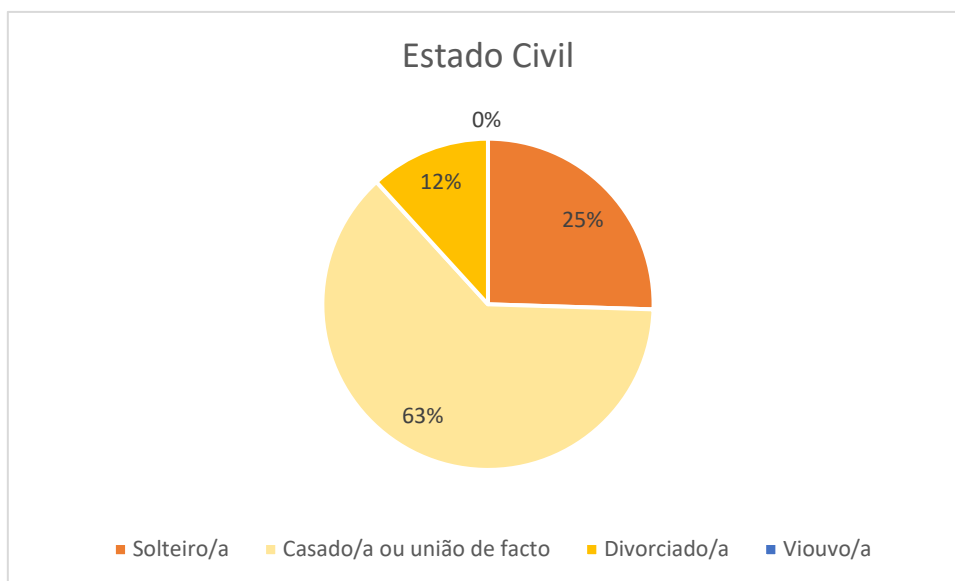


Gráfico 3

Estado Civil

Fonte: *Elaboração própria (2025)*

No que diz respeito ao estado civil representado através do Gráfico 3, verifica-se que 63% dos inquiridos encontra-se casado/a ou em união de facto, seguem-se com 25% os solteiros e por último as pessoas divorciadas representando 12%. Não se verificou nenhum caso de viuvez entre os inquiridos.

Segundo Costa e Silva (2025), através da gestão humanizada, que este cenário ganha relevância e tem demonstrado um papel fundamental nas organizações para a construção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e sustentável. A gestão humanizada surge com o início de uma abordagem mais estratégica, que procura equilibrar os objetivos da organização com as necessidades dos colaboradores, resultando numa cultura organizacional mais empática e participativa.

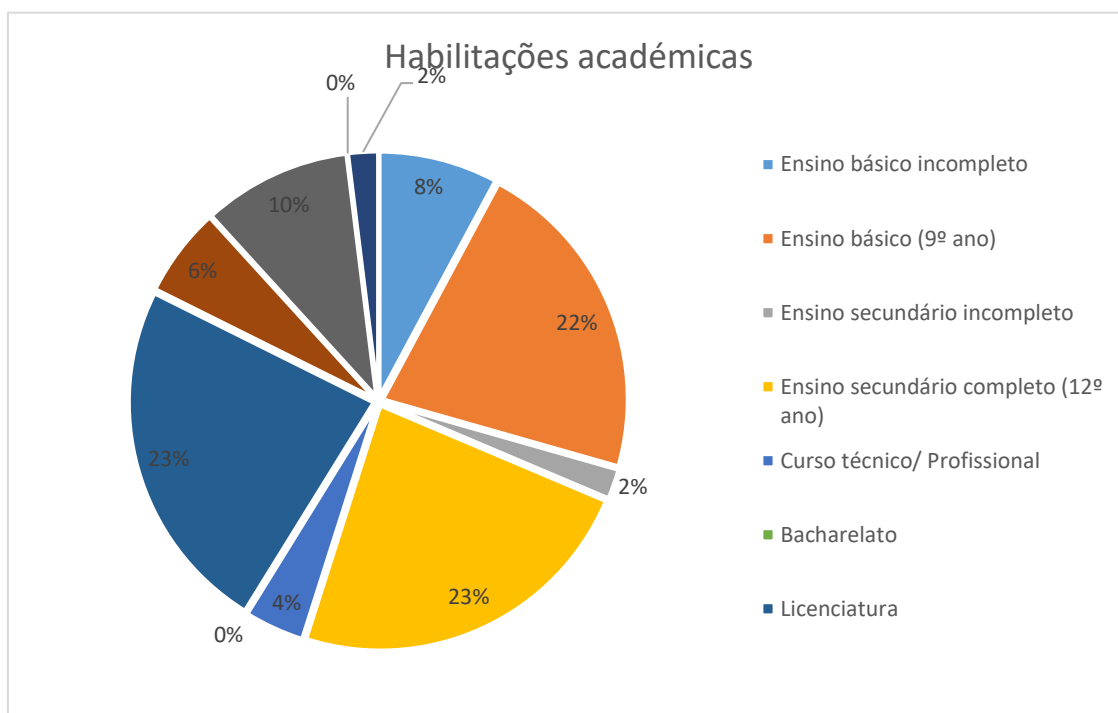


Gráfico 4
Habilitações Académicas
Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

Relativamente ao nível de habilitações académicas dos colaboradores da APPV representado pelo Gráfico 4, observa-se uma distribuição bastante diversificada, com maior incidência em três níveis de escolaridade: ensino secundário completo (12º ano), licenciatura e ensino básico (9º ano). A análise dos dados revela que 12 colaboradores (24%) possuem o ensino secundário completo e outros 12 (24%) apresentam formação superior, totalizando metade da amostra. Este grupo evidencia um quadro de pessoal tecnicamente sólido e com capacidade de resposta às exigências das funções desempenhadas. Destaca-se ainda a presença de 5 colaboradores com grau de mestrado (10%) e 3 com pós-graduação (6%), reforçando a qualificação técnica e compromisso da instituição com o desenvolvimento de competências especializadas.

Por outro lado, 11 colaboradores (22%) apresentam como habilitação máxima o 9º ano e 4 (8%) não completaram o ensino básico. Estes valores podem refletir a existência de barreiras contextuais ou estruturais no acesso à educação formal, como limitações socioeconómicas, responsabilidades familiares precoces ou falta de oportunidades educativas no passado.

Segundo Chiavenato (2005) e Cunha et al. (2012), o investimento em formação e desenvolvimento contínuo constitui uma das principais práticas de valorização e satisfação no trabalho, promovendo a motivação, a autoeficácia e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. De forma convergente, Oliveira et al. (2019) reforçam que as políticas de qualificação profissional devem ser encaradas como fator estratégico da equidade e sustentabilidade institucional, especialmente em contextos do setor social. Assim, o nível de habilitações dos colaboradores da APPV reflete simultaneamente uma equipa tecnicamente preparada e uma oportunidade para reforçar políticas de capacitação e atualização de competências, contribuindo para o aumento da satisfação e da qualidade dos serviços prestados.

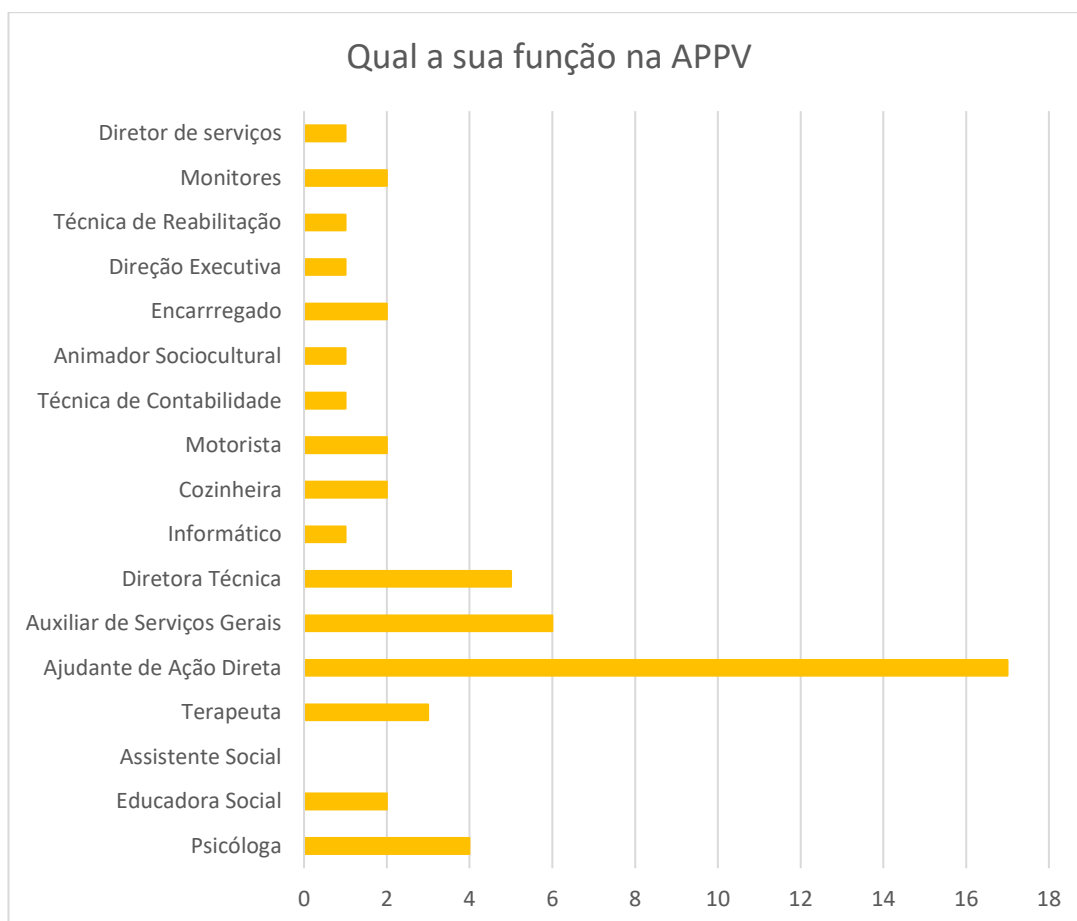


Gráfico 5
Qual a sua função na APPV
Fonte: Elaboração própria (2025)

O Gráfico 5, apresenta a distribuição dos colaboradores na APPV, segundo as funções exercidas, revelando uma predominância significativa de profissionais afetos ao apoio direto às pessoas com deficiência. A categoria de Ajudante de Ação Direta, 17

colaboradores, representa a função mais expressiva, o que está em consonância com a natureza da instituição, centrada na prestação de cuidados diretos e personalizados.

Seguem-se os Auxiliares de Serviços Gerais, com 6 elementos, e os profissionais das áreas técnicas, em número mais reduzido, mas essenciais para o apoio especializado, entre os quais se incluem psicólogos (4), terapeutas (3), educadoras sociais (2), integrando as equipas multidisciplinares de acompanhamento dos utentes.

A nível de cargos de coordenação e gestão, a amostra inclui 5 Diretores Técnicos, 1 Diretora Executiva e 1 Diretor de Serviços, evidenciando uma estrutura hierárquica intermédias bem definida, embora relativamente concentrada, o que pode implicar acumulação de responsabilidades e desafios na comunicação interna.

Outras funções operacionais complementares também estão representadas, como Motorista (2), Cozinheiras (2), Animadores Socioculturais (1), Técnicos de Contabilidade (1), Técnicos de Reabilitação (1) e informáticos (1) revelando diversidade funcional e multidisciplinar no quadro do pessoal.

Em síntese, a composição funcional dos colaboradores evidência o predomínio de funções operacionais e técnicas diretamente ligadas ao cuidado e apoio social, confirmando o alinhamento com os objetivos institucionais da APPV. Segundo Chiavenato (2005) e Cunha et al. (2012), a estrutura organizacional deve refletir a missão da instituição, garantindo coerência entre funções, objetivos e práticas de gestão de pessoas. Neste caso, a concentração de profissionais em funções de contacto direto com utentes reforça a importância das políticas de motivação, reconhecimento e apoio emocional, essenciais para a satisfação e retenção destes colaboradores (Oliveira et al., 2019).

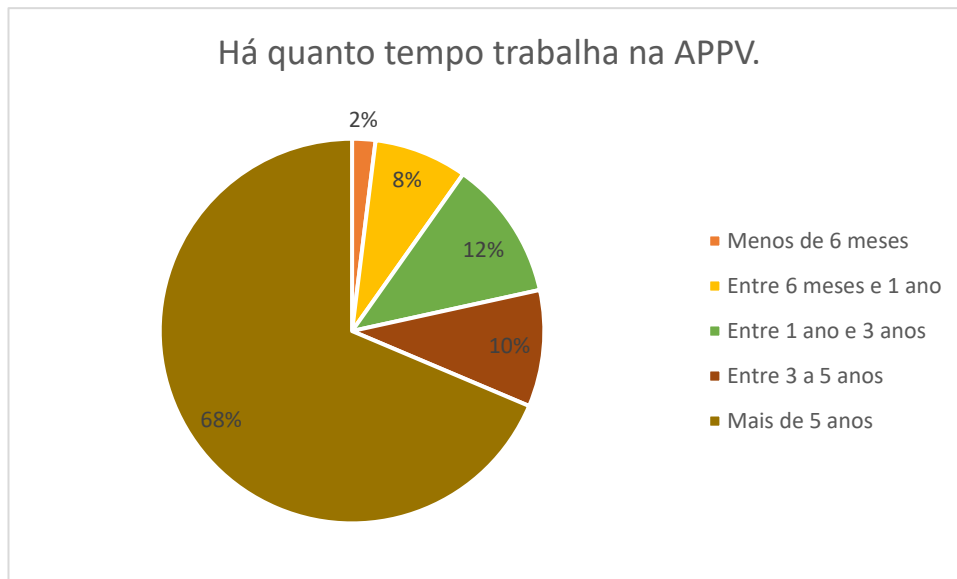


Gráfico 6
 Tempo de serviço na APPV
 Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

O Gráfico 6, evidencia uma forte tendência de permanência prolongada de colaboradores na APPV, demonstrando um quadro de pessoal caracterizado por elevada estabilidade. Cerca de 69% dos colaboradores referem trabalhar na instituição há mais de cinco anos o que constitui um indicador positivo de retenção, compromisso organizacional e identificação com a missão institucional.

Estes dados são reforçados pela literatura, que aponta que vínculos profissionais duradouros tendem a emergir em contextos onde os colaboradores percebem práticas de GRH como justas, humanizadas e coerentes com as suas necessidades. Segundo Chiavenato (2005) e Cunha et al. (2012), a permanência prolongada está frequentemente associada à satisfação no trabalho, à confiança na organização e à percepção de suporte institucional.

Autores contemporâneos, como Costa e Silva (2025) e Cerutti et al. (2024) reforçam esta perspectiva quando referem que ambientes de trabalho humanizados, pautados pelo respeito, comunicação eficaz e valorização do colaborador, contribuem significativamente para a retenção de talentos e para a construção de um clima organizacional positivo. No setor da deficiência, onde as relações interpessoais e o conhecimento contínuo do utente são essenciais, a estabilidade da equipa assume

particular importância para a qualidade dos serviços, como referem Oliveira et al. (2019) e Silva e Gomes (2009).

Por outro lado, 12% dos colaboradores apresentam entre 1 e 3 anos de antiguidade, 10% entre 3 e 5 anos, 8% entre 6 meses e 1 anos e apenas 2% trabalham há menos de 6 meses, o que demonstra que, embora exista renovação de pessoal, esta ocorre de forma gradual e controlada, características alinhadas com modelos contemporâneos da GRH que valorizam simultaneamente a experiência acumulada e a inovação.

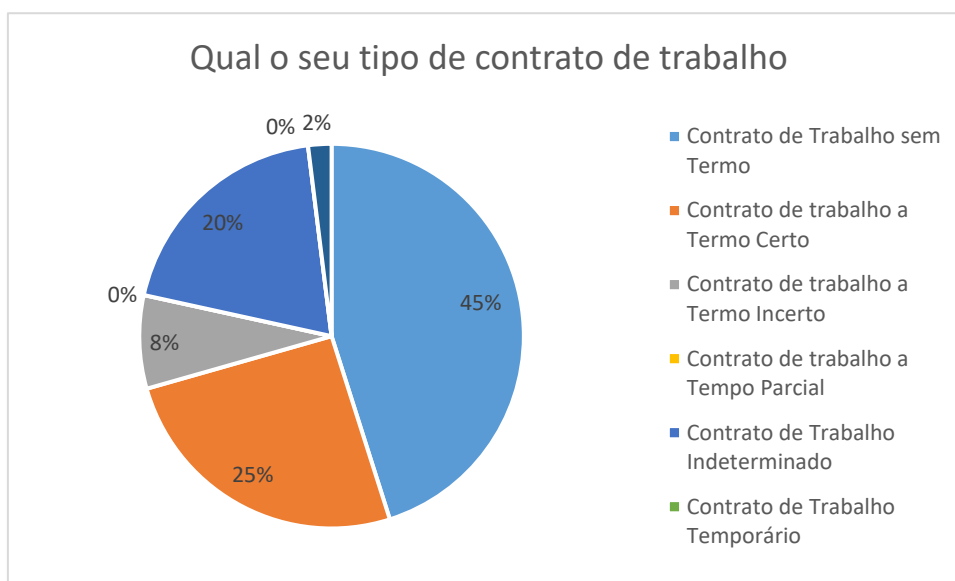


Gráfico 7
Qual o seu tipo de contrato de trabalho
Fonte: *Elaboração própria (2025)*

Relativamente ao tipo de vínculo laboral dos colaboradores da APPV, representado pelo Gráfico 7, verifica-se que a maioria (45%) possui Contrato de Trabalho sem Termo, seguindo-se 25% com Contrato a Termo Certo, 20% com Contrato de Trabalho Indeterminado e 8% com Contrato a Termo Incerto. Apenas 2% dos colaboradores apresenta-se ao abrigo de Estágio Profissional, não há registo de respostas relativas a Contratos a tempo Parcial ou Temporários.

Esta distribuição evidencia uma aposta institucional em vínculos laborais estáveis e duradouros, um aspeto amplamente associado na literatura relativamente à promoção do bem-estar, satisfação e compromisso organizacional. Segundo Chiavenato (2005), a estabilidade contratual reforça o sentimento de segurança e protege o colaborador de

incertezas, aumentando a motivação, reduzindo a rotatividade. De forma semelhante, Cunha et al. (2012), sublinham que as relações laborais consistentes contribuem para a construção de confiança e para o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Autores mais recentes, como Costa e Silva (2025) e Cerutti et al. (2024), reforçam que as organizações que investem em vínculos duradouros demonstram uma abordagem de gestão humanizada, valorizam o colaborador como ativo estratégico. Esta valorização traduz-se em maior compromisso emocional, melhoria do clima organizacional e maior predisposição para o envolvimento em práticas colaborativas.

No contexto específico do trabalho com pessoas com deficiência, um setor emocionalmente exigente e que requer continuidade, de conhecimento acumulado e vínculos nas relações consistentes, a estabilidade contratual assume um papel ainda mais relevante. Como defendem os autores Oliveira et al. (2019) e Silva e Gomes (2009) equipas estáveis contribuem para respostas mais eficazes, relações terapêuticas mais sólidas e maior qualidade dos serviços.

Assim, a predominância de contratos sem termo e indeterminados na APPV reflete uma política organizacional orientada para a sustentabilidade das relações de trabalho, a retenção de talento e a qualificação contínua da equipa, alinhando-se com boas práticas de GRH e com a missão social da instituição.

A caracterização sociodemográfica e profissional da amostra permite compreender com maior profundidade o perfil dos colaboradores que integram a APPV e constitui um elemento essencial para contextualizar a interpretação dos resultados subsequentes. Os dados revelam uma equipa predominantemente feminina, com idades maioritariamente concentradas entre os 40 e os 49 anos, níveis de escolaridade diversificados, apresentando maior incidência em colaboradores dotados de cursos profissionais, ensino secundário completo e ensino básico pode estar ligado pelo facto de a maior taxa de resposta ter sido representado pelos Ajudantes de Ação Direta e Auxiliares de Serviços Gerais, funções diretamente ligadas ao cuidado e acompanhamento de pessoas com deficiência que não são exigidos níveis de escolaridade superiores, contudo reforça-se a visualização de colaboradores dotados de um curso profissional provavelmente na área, verifica-se que através do recrutamento

e seleção são adequados à execução do seu trabalho ou podem ter adquirido o mesmo na instituição através das políticas de desenvolvimento, nomeadamente, plano de formação anual da instituição. Neste sentido, Segundo Tavares s. d. citado por Martins (2022), as práticas de GRH têm uma maior capacidade de potencializar as organizações inteligentes, flexíveis e competentes do que as suas rivais, através da aplicação de políticas e práticas que se encontram no recrutamento, seleção, formação e qualificação dos colaboradores, dirigindo os seus esforços para cooperar dentro da organização.

A elevada antiguidade na instituição e a predominância de vínculos laborais estáveis reforçam a imagem de uma organização marcada por continuidade, retenção e compromisso profissional.

Este enquadramento contribui para uma leitura mais informada das perceções manifestadas pelos colaboradores nas áreas avaliadas, uma vez que características como a idade, a antiguidade, a categoria profissional e o tipo de contrato podem influenciar as experiências laborais, a motivação e o nível de satisfação no trabalho. Assim, a partir desta base, torna-se possível alcançar para análise das quatro dimensões centrais do questionário, que procuram captar de forma abrangente a relação das práticas de GRH e a satisfação dos colaboradores da APPV.

Desta forma, o ponto seguinte incide sobre a avaliação das dimensões, “Condições de Trabalho”, explorando aspetos relacionados com os recursos disponíveis, segurança, carga horária e organização no trabalho. Seguidamente, analisa-se o “Apoio da Instituição e Clima Organizacional”, dimensão que reflete a precessão dos colaboradores acerca da comunicação interna, relações interpessoais, liderança e suporte institucional.

Posteriormente, é aprofundado o domínio do “Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento”, onde se examinam oportunidades de formação, progressão, *feedback* e valorização profissional. Por fim, a secção conclui com a análise da “Satisfação Geral” integrando a perceção global dos colaboradores relativamente ao trabalho na APPV.

Finalizando o questionário com uma questão de carácter não obrigatório e aberta de forma a dar voz aos colaboradores.

A compreensão conjunta destas dimensões permitirá não só identificar pontos fortes e fragilidades das práticas de GRH, mas também estabelecer relações com a leitura, com os dados qualitativos e com as hipóteses formuladas para este estudo, constituindo um passo essencial para a discussão crítica e a triangulação dos resultados.

4.3. Apresentação das variáveis dos dados quantitativos

A presente secção dedica-se à análise das variáveis quantitativas recolhidas através do questionário aplicado aos colaboradores da APPV, com o objetivo de avaliar as perceções relativas às quatro dimensões centrais do estudo: “Condições de Trabalho”, “Apoio da Instituição e Clima Organizacional”, “Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento” e a “Satisfação Geral”. A análise quantitativa constitui uma etapa fundamental para compreender de forma objetiva os níveis de concordância, satisfação e perceção dos colaboradores, permitindo identificar tendências, padrões e eventuais fragilidades nas práticas de GRH da instituição.

Antes de proceder à interpretação dos resultados, tornou-se necessário verificar a fiabilidade do instrumento utilizado. Para tal, foi realizada uma análise de fiabilidade elaborada no *SPSS 30*[®], permitindo assegurar que as dimensões avaliadas medem de forma coerente e estável as afirmações em estudo. Esta análise possibilitou fundamentar a validade dos resultados apresentados e reforçar a robustez estatística das conclusões extraídas.

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,949	24

Tabela 4
Estatísticas de Confiabilidade
Fonte: Elaboração própria (2025)

O valor *Alfa de Cronbach* obtido foi de 0,949 para os 24 itens, conforme representado pela Tabela 4.

Este resultado indica uma excelente consistência interna dos itens, revelando que o instrumento mede de uma forma consistente os elementos. De acordo com Pestana e Gageiro (2014) valores *Alfa de Cronbach* superiores a 0,9 indicam uma boa consistência interna dos itens, revelando que o instrumento mede de forma consistente as variáveis em análise.

Para uma análise estatística mais completa e rigorosa dos dados obtidos através da escala de *Likert*, foram calculadas a moda, a mediana, a variação, o desvio padrão e o nível de confiança (95%) das respostas, consideradas adequadas para este tipo de variáveis ordinais, permitindo identificar tendências centrais e dispersão das respostas (Pestana & Gageiro, 2014). A média permite conhecer a tendência central das respostas, enquanto o desvio padrão revela a dispersão dos dados em torno da média. Já o nível de confiança oferece uma estimativa do intervalo no qual se encontra a verdadeira média da população com um grau elevado de segurança estatística. Estes indicadores são fundamentais para identificar padrões de satisfação ou insatisfação e para apoiar a tomada de decisões fundamentadas no contexto organizacional da APPV.

De forma a avaliar a precessão dos colaboradores relativamente às condições de trabalho na APPV, foram analisadas quatro categorias com diferentes afirmações avaliadas através da escala de *Likert* de 1 a 5, variando entre “Discordo totalmente 1” e “concordo totalmente 2”. A análise gráfica e estatística dos dados permitiu observar tendências claras nas respostas, com destaque para os níveis de concordância.

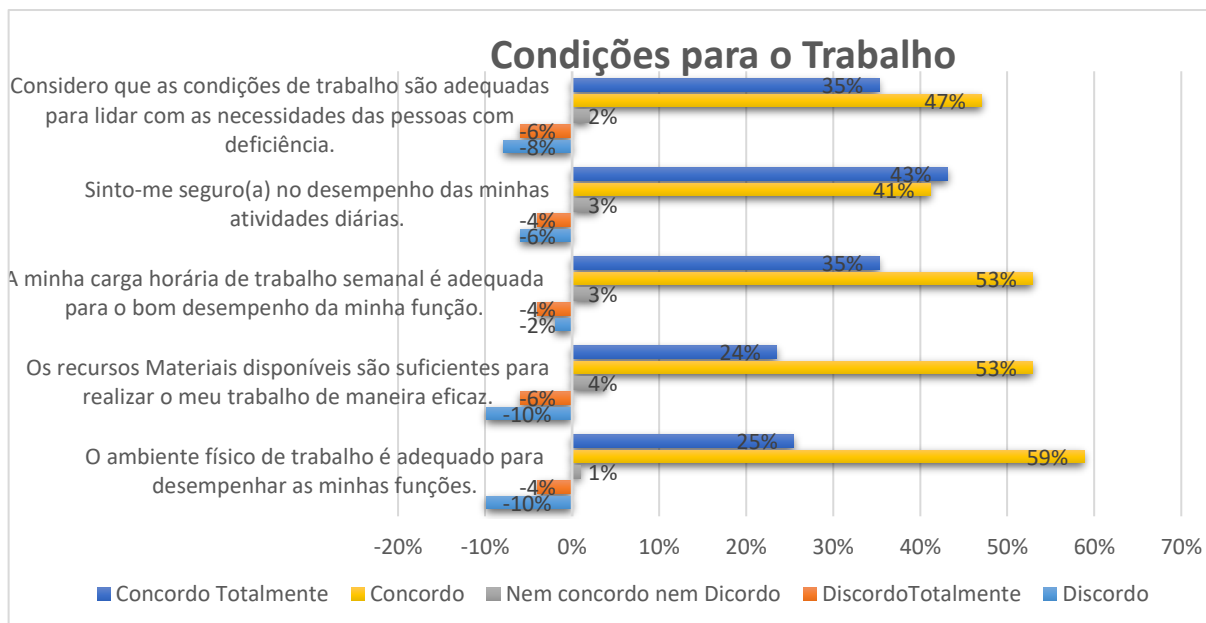


Gráfico 8

Condições para o trabalho

Fonte: *Elaboração própria (2025)*

No que toca aos dados apresentados pelo Gráfico 8 – Condições para o Trabalho, observa-se uma forte tendência para respostas positivas. A categoria “Concordo” apresentou a média mais elevada (26 respostas nas afirmações), apresenta um desvio-padrão de 3 revelando uma consistência razoável nas respostas entre as diferentes afirmações. O nível de confiança a 95% (± 4) sugere um elevado grau de certeza, o número de respostas por afirmação na presente categoria situa-se entre 22 e 30. Os presentes dados validam os valores do gráfico, onde 59% dos colaboradores indicaram concordar que o ambiente físico de trabalho é adequado para exercer as suas funções, 53% concordam com a carga horaria e também com a mesma percentagem, afirmam que o material utilizado é eficaz para a realização do seu trabalho com eficácia, 47% afirma que concorda que as condições de trabalho vão de encontro às necessidades do trabalho com pessoas com deficiência e apenas 41% diz concordar em sentir-se seguro no desempenho das atividades diárias.

Relativamente à categoria “Concordo Totalmente”, também obteve valores expressivos, com média de 17 respostas, com desvio-padrão de 2. No gráfico, a presente categoria, foi especialmente relevante nas questões relacionadas com a segurança

(43%) e sobre a adequação da carga horária (35%), revela que alguns aspetos das condições de trabalho são percecionados de forma especialmente positiva.

No que respeita às categorias de discordância – “Discordo” e “Discordo totalmente”, apresentam médias baixas (4 e 2, respetivamente), com desvios-padrão reduzidos (2 e 1). Estes resultados indicam pouca variabilidade e perceções relativamente homogéneas. Apesar de minoritárias, as respostas de discordância (10% e 6% no que toca às dimensões relacionadas aos recursos materiais e condições para lidar com as necessidades das pessoas com deficiência) revelam dimensões que merecem atenção por parte da gestão.

Por sua vez, na categoria “Nem concordo, nem discordo”, apresenta uma média de apenas 3 respostas por afirmação, com desvio-padrão de 1, o que indica baixa indecisão entre os participantes. No gráfico, esta opção variou entre 1% e 4%, reforçando a tendência dos colaboradores para se posicionarem de forma clara relativamente às afirmações apresentadas.

Em síntese, a conjugação dos dados estatísticos com a representação gráfica sugere que a maioria dos colaboradores apresenta uma **precessão positiva das condições de trabalho**. O elevado grau de concordância em relação à baixa variabilidade nas respostas negativas, revela um ambiente de trabalho globalmente satisfatório. No entanto, não desvalorizando as respostas críticas, ainda que minoritárias, sinalizam áreas específicas, nomeadamente ao que diz respeito aos recursos materiais.

À luz da literatura, estes resultados reforçam a importância de práticas de GRH eficazes, particularmente no que se refere à garantia de condições físicas e materiais adequadas, à definição de carga horária equilibrada e à promoção da segurança no trabalho. Autores contemporâneos, como Costa e Silva (2025) e Cerutti et al. (2024), sublinham que ambientes físicos adequados e recursos suficientes constituem fatores essenciais para o bem-estar e motivação dos colaboradores, contribuindo para níveis superiores de satisfação e para a qualidade dos serviços prestados. Estes aspetos complementam as posições clássicas de Chiavenato (2005) e Cunha et al. (2012), defendem que condições de trabalho adequadas são determinantes para o desempenho e retenção dos profissionais.

Neste sentido sugere-se que no inquérito de satisfação anual aplicado aos colaboradores seja introduzida uma questão qualitativa “Para prestação do seu trabalho ser mais eficaz, o que mudaria para melhorar os resultados?”. Esta pode fornecer contributos relevantes para identificação de oportunidades de melhoria contínua, alinhadas com uma gestão mais humanizada e atenta às necessidades dos colaboradores.

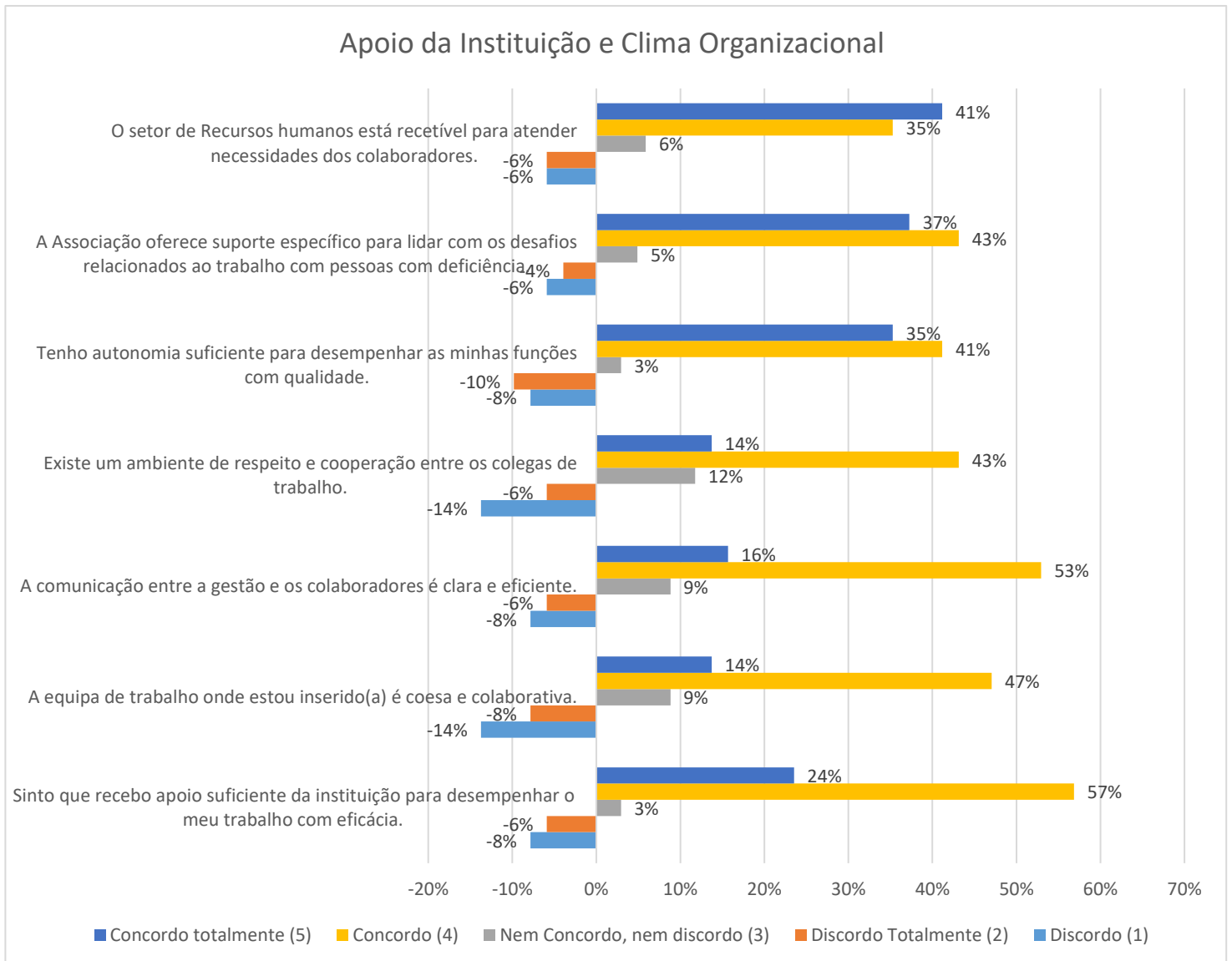


Gráfico 9
Apoio da Instituição e Clima Organizacional
Fonte: Elaboração Própria (2025)

Relativamente à análise estatística do Gráfico 9 “Apoio da Instituição e Clima Organizacional” cujo objetivo é apurar a influência destas dimensões na satisfação dos

colaboradores da APPV, recorre-se à análise descritiva e verifica-se que os dados estatísticos confirmam a observação gráfica, indicando uma avaliação predominantemente positiva por parte dos colaboradores, embora com algumas variações significativas entre afirmações.

As categorias “Concordo”, média 23 e desvio-padrão 4 e “Concordo totalmente” média 13 e desvio-padrão 2, foram as mais expressivas, representando, em conjunto, cerca de 71% das respostas por afirmação. Este padrão indica que **a maioria dos profissionais reconhece um ambiente institucional globalmente favorável**, tanto no apoio recebido e no relacionamento interpessoal da estrutura organizacional.

A afirmação *“Sinto que recebo apoio suficiente da instituição para desempenhar o meu trabalho com eficácia”* destacou-se com 41 respostas positivas (80%), sugerindo elevada confiança dos colaboradores na retaguarda institucional. De igual modo, as afirmações *“A comunicação entre a gestão e os colaboradores é clara e eficiente”* e *“Tenho autonomia suficiente para desempenhar as minhas funções com qualidade.”*, ambas com mais de 68% de concordância, **sinalizando clareza na comunicação e empoderamento no desempenho profissional**. A consistência das presentes respostas é confirmada pelos intervalos de confiança a 95%, ± 3 para “concordo” e ± 6 para “Concordo totalmente”.

Por outro lado, a categoria “Nem concordo, nem discordo”, apresentou uma média de 7 de respostas desvio-padrão 1, com maior expressão nas expressões *“Existe um ambiente de respeito e cooperação entre os colegas de trabalho”* (12 respostas) e *“A equipa de trabalho onde estou inserido(a) é coesa e colaborativa”* (9 respostas). Estes valores sugerem perceções ambíguas relativamente ao clima organizacional, possivelmente relacionadas com experiências diferenciadas entre colaboradores ou fragilidades nas dinâmicas de colaboração. Este apresenta-se como um dado que deve ser considerado pela GRH, uma vez que o grupo neutro pode evoluir para avaliações mais negativas caso não sejam adotadas medidas preventivas.

Por sua vez, a média mais baixa está representada pelas categorias “Discordo” média 5, desvio-padrão 1 e “Discordo totalmente” revelam níveis de insatisfação reduzidos, mas significativos para reflexão. Por exemplo, 14% colaboradores indicam discordar da existência de um ambiente de respeito entre colegas e da coesão da equipa,

sugerindo desafios específicos no relacionamento interpessoal. Embora minoritárias, estas respostas reforçam a necessidade de atenção às relações de trabalho. À cooperação e ao fortalecimento do trabalho em equipa. O intervalo de confiança a 95% ± 2 e ± 1 , respetivamente confirma que estas perceções, ainda que menos frequentes, são estatisticamente consistentes.

Em síntese, os resultados demonstram que os colaboradores reconhecem apoio institucional consistente, comunicação eficaz e níveis satisfatórios de autonomia. Contudo, as evidências relativas à cooperação e respeito entre colegas revelam oportunidades de melhoria, sobretudo no fortalecimento da coesão das equipas e na gestão das relações interpessoais.

À luz da literatura recente, autores como Costa e Silva (2025) e Cerutti et al. (2024) defendem que ambientes organizacionais marcados por comunicação transparente, liderança acessível e apoio institucional, contribuem significativamente para a motivação, satisfação e bem-estar dos colaboradores. Do mesmo modo, Oliveira et al. (2007) Silva e Gomes (2009) salientam que relações interpessoais saudáveis e equipas coesas são essenciais para a qualidade do serviço e para o clima organizacional.

Assim, os resultados obtidos reforçam a necessidade de a GRH continuar a promover práticas que apoiem a coesão, o respeito mútuo, a colaboração e a valorização das competências das relações enquanto eixo estratégico de melhoria contínua.

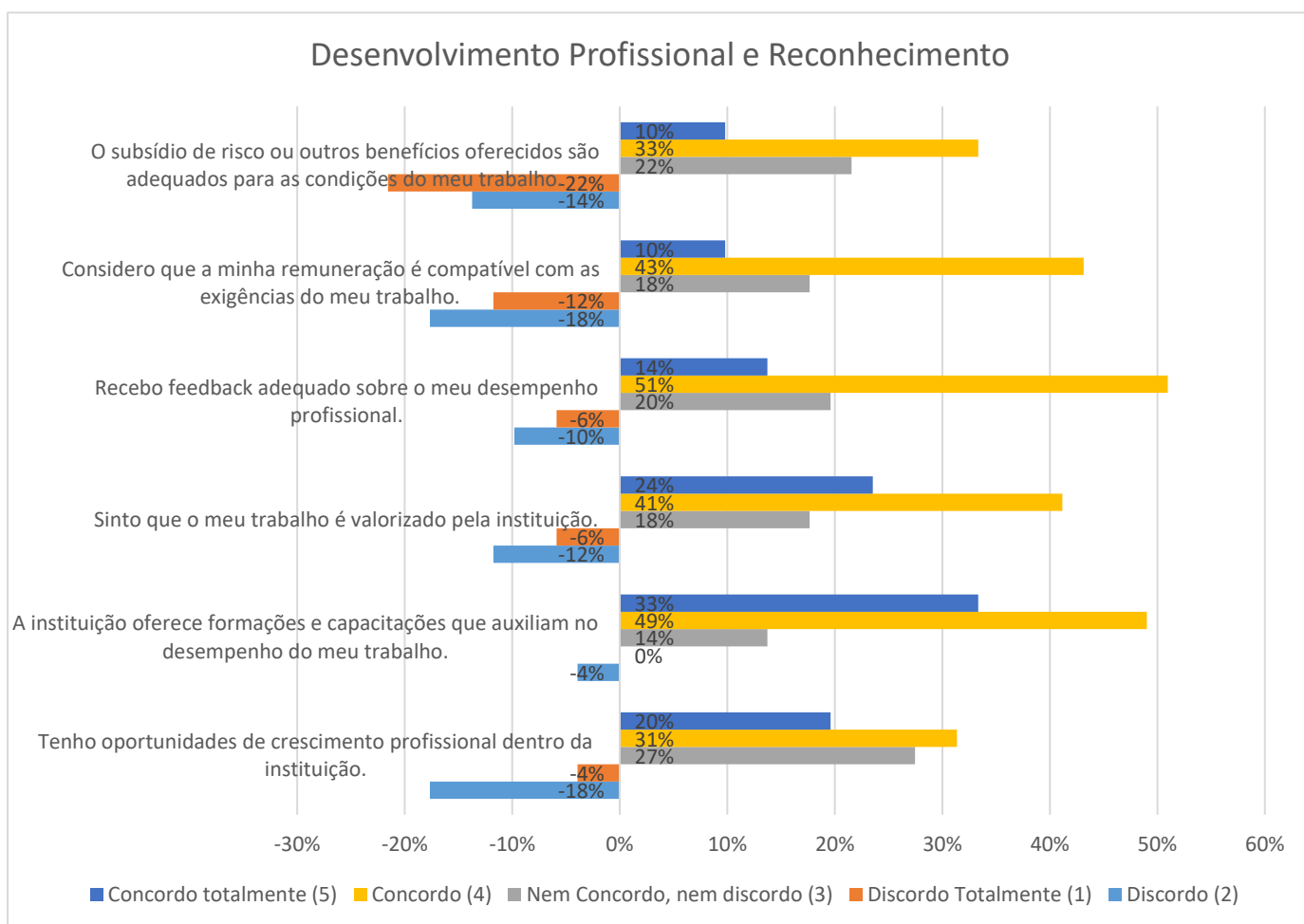


Gráfico 10
Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento
Fonte: Elaboração própria (2025)

A análise dos dados relativos ao Gráfico 10 – “Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento” revela percepções mistas entre os colaboradores da APPV, evidenciando um predomínio de respostas positivas, mas também indicadores relevantes de neutralidade e insatisfação. Esta dimensão permite compreender os fatores que contribuem para a satisfação profissional. Especialmente no que se refere à valorização, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.

As categorias “Concordo” (média 21; DP= 2; IC 95% ±4) e “Concordo totalmente” (média 9; DP= 2; IC 95% ± 5) representam, em conjunto, mais de 60% das respostas por afirmação. Este padrão indica que uma parte significativa dos colaboradores reconhece os esforços institucionais no âmbito da formação contínua, aquisição de competências e *feedback* relativo ao desempenho. A afirmação “A instituição oferece formações e

capacitações que auxiliam no desempenho do meu trabalho”, onde 42 dos 51 inquiridos (82,4%) manifestaram-se de acordo, evidenciando uma percepção clara de investimento no desenvolvimento profissional.

Apesar da tendência geral positiva, observa-se um valor elevado de respostas na categoria “Nem concordo, nem discordo” (média= 10; DP= 1; IC95% \pm 2). Esta neutralidade é particularmente evidente nas afirmações “*Tenho oportunidades de crescimento profissional dentro da instituição*” (14 respostas) 27% e “*O subsídio de risco ou outros benefícios oferecidos são adequados para as condições do meu trabalho*” (11 respostas) 22%. Os dados sugerem uma indefinição ou ambiguidade na precessão do reconhecimento institucional, o que pode refletir lacunas na comunicação interna, falta de clareza sobre oportunidades de progressão ou desigualdades na aplicação das práticas de GRH entre equipas.

Já as categorias “Discordo” (média= 6; DP= 1; IC95% \pm 3) e “Discordo totalmente” (média= 4; DP= 2; IC95% \pm 4) revelam níveis de insatisfação relevantes, sobretudo em indicadores materiais. Destaca-se pela negativa, as afirmações “*Considero que a minha remuneração é compatível com as exigências do meu trabalho*” 30% e “*O subsídio de risco ou outros benefícios oferecidos são adequados*” 36%. Estes dados apontam para uma precessão crítica em relação à política remuneratória e aos incentivos complementares, revelando maior fragilidade nesta dimensão comparativamente às anteriores analisadas.

Globalmente, os dados sugerem que a instituição é reconhecida por investir no desenvolvimento profissional, nomeadamente através de formações e capacitações, alinhando-se com a literatura que identifica o desenvolvimento contínuo como fator motivador e promotor da satisfação (Cerutti, Pauli, & Cristina, 2024) e (Costa & Silva, 2025).

Contudo, a valorização simbólica (reconhecimento) e material (remuneração e benefícios) apresenta margem significativa para melhorias. A ambiguidade observada nas respostas neutras, combinada com níveis estatisticamente consistentes de discórdia, reforça a necessidade de práticas de GRH focadas na escuta ativa, no alinhamento das expectativas e na revisão das políticas de compensação. Tal como afirmam Oliveira et al. (2007) e Silva e Gomes (2009), a satisfação profissional depende

tanto do desenvolvimento de competências como do reconhecimento tangível e intangível do trabalho realizado.

Assim os resultados evidenciaram que o reforço das estratégias de reconhecimento, quer financeiro, quer não financeiro, poderá contribuir para aumentar a motivação, a satisfação e o compromisso organizacional dos colaboradores da APPV.

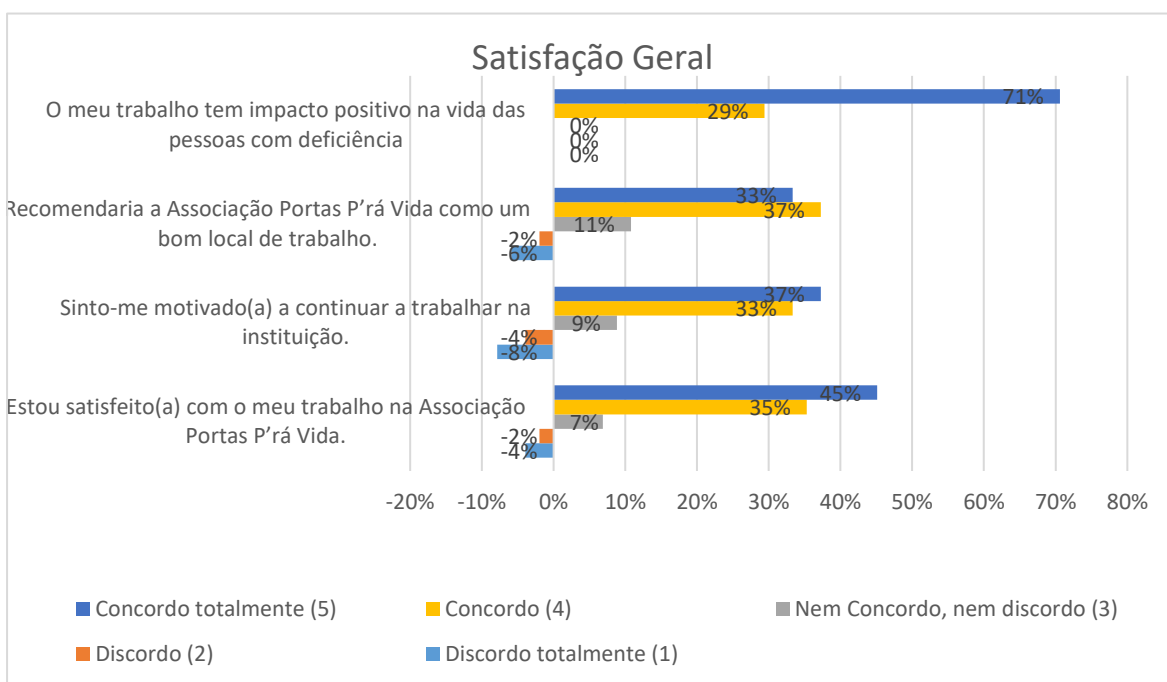


Gráfico 11

Satisfação Geral

Fonte *Elaboração própria (2025)*

A análise do Gráfico 11 – “Satisfação Geral”, diretamente relacionada com o objetivo central do presente estudo, ou seja, avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da APPV. Os resultados apresentam um panorama globalmente positivo, refletindo níveis elevados de satisfação e motivação entre os participantes.

As categorias “Concordo” (média= 17; DP= 1; IC95% ± 3)” “Concordo totalmente” (média= 24; DP= 4; IC95% ± 14) dominam amplamente as respostas. Destaca-se a afirmação **“O meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas com deficiência”** obtendo **100% respostas positivas**, evidenciando um forte sentimento de propósito e importância social no exercício profissional. Estes resultados são altamente relevantes, uma vez que corroboram com o alinhamento entre os valores institucionais e a

motivação intrínseca dos colaboradores, aspetos amplamente destacados na literatura contemporânea como determinantes do bem-estar e da satisfação profissional (Costa & Silva, 2025) e (Cerutti, Pauli, & Cristina, 2024).

No geral cerca de 70% dos colaboradores que participaram no estudo, expressaram concordância (total ou parcial) com afirmações como “*Estou satisfeito com o meu trabalho*” e “*Sinto-me motivado(a) a continuar a trabalhar na instituição*”. Os presentes dados, confirmam um **clima organizacional positivo** e um nível elevado de envolvimento afetivo e profissional com a missão de instituição, que vai de encontro pelo que é definido por Oliveira et al. (2019) sobre a importância do sentido de missão no trabalho em contextos sociais.

Por outro lado, também é importante analisar os níveis de neutralidade e insatisfação. As respostas na categoria “Nem concordo, nem discordo” registou uma média de 7 respostas (DP= 2; IC 95% \pm 8) revela um nível de neutralidade que merece especialmente atenção na afirmação “*Recomendaria a Associação como um bom local de trabalho*” (11%). Este padrão pode indicar hesitação, reserva ou falta de clareza sobre a imagem externa da organização, sugerindo a necessidade de reforçar a comunicação interna e estratégias de retenção de talentos.

Já as categorias “Discordo” (média= 2; DP= 1; IC 95% \pm 3) e “Discordo totalmente” (média= 1; DP= 0,4; IC 95% \pm 1) foram pouco representativas. O número muito reduzido de respostas nestas categorias reforça a consistência do sentimento de satisfação entre a maioria dos colaboradores, sem prejuízo da atenção a pequenos grupos que possam estar menos integrados ou mais críticos.

A amplitude do intervalo de confiança nas categorias mais positivas, especialmente em “Concordo totalmente”, revela também variabilidade na intensidade da satisfação, o que pode estar relacionado com diferentes funções, antiguidade ou experiências pessoais no ambiente de trabalho.

De forma global, esta dimensão caracteriza-se por uma avaliação francamente positiva, traduzida em elevados níveis de motivação, compromisso e perceção de impacto social do trabalho desenvolvido. No entanto, a presença de alguma neutralidade e a variabilidade registada nos níveis de satisfação sugerem a necessidade

de uma leitura atenta por parte da gestão, no sentido de manter as boas práticas já reconhecidas, mas também identificar áreas onde é necessário reforçar e o bem-estar profissional conforme defendem Silva e Gomes (2009).

Análise da questão aberta (Sugestão dos colaboradores)

A última questão do questionário permitiu recolher sugestões espontâneas sobre o que poderia ser melhorado ou implementado na APPV para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório. A questão de resposta aberta e não obrigatória, recolheu 44 respostas válidas, sendo que 7 colaboradores optaram por não responder.

Entre as respostas obtidas, **6 colaboradores indicaram não ter nada a declarar**, o que pode sugerir uma perceção de satisfação geral ou, alternativamente, desmotivação para participar nesta forma de *feedback*.

A análise temática das respostas permitiu identificar cinco grandes categorias:

1. Necessidade de mais recursos humanos:

A expressão “mais colaboradores” surgiu diretamente em 5 respostas, associada à melhoria do equilíbrio da carga de trabalho, ao funcionamento das equipas e ao bem-estar geral no local de trabalho.

2. Condições de trabalho e segurança:

Foram mencionadas necessidades de melhoria das condições físicas, equipamentos e segurança, tanto para colaboradores como para utentes.

3. Valorização e reconhecimento do trabalho:

Foi mencionada a falta de valorização profissional e a necessidade de haver pessoas competentes para liderar, apontando para desafios ao nível da gestão e liderança, bem como relações hierárquicas.

4. Apoios e benefícios financeiros:

Cinco colaboradores referem explicitamente a necessidade de subsídio de transporte ou subsídio de risco, evidenciando insatisfação com os benefícios atuais.

5. Ambiente de trabalho em equipa:

Algumas respostas referem à necessidade de melhorar o ambiente e a coesão das equipas, revelando fragilidades nas relações interpessoais.

A presente análise permite concluir que embora uma minoria não tenha apontado sugestões ou críticas, a maioria dos colaboradores identificou oportunidades claras de melhoria. Os principais focos recaem sobre: a insuficiência de recursos humanos, afetando o ambiente e a distribuição de tarefas; a falta de reconhecimento, tanto em termos simbólicos (valorização do trabalho) como materiais (subsídios); questões relacionadas à liderança e comunicação interna, sugerindo desafios com a competência de gestão e por último na segurança e condições de trabalho como fator central, tanto para trabalhadores quanto para utentes.

Estes resultados qualitativos dialogam com os dados quantitativos já analisados, nomeadamente nos domínios do apoio institucional, condições de trabalho e desenvolvimento profissional, reforçando a leitura de que há áreas críticas que requerem atenção da GRH e da direção da instituição.

Em suma, a presente análise quantitativa constitui uma base sólida para compreender o contexto institucional e a perceção dos colaboradores sobre diferentes dimensões da sua experiência profissional. No ponto seguinte, estes resultados serão interpretados através da do método misto, integrando os dados qualitativos da entrevista à representante dos RH e relacionando-os com o enquadramento teórico, permitindo uma leitura mais aprofundada, crítica e integrada da realidade analisada.

4.4. Interpretação e discussão dos dados

A presente investigação foi realizada na Associação Portas Pra Vida (APPV), uma Instituição de Particularidade Solidariedade Social (IPSS) sediada em Lamego, que dá resposta a diversas Respostas Sociais (RS) na área da deficiência.

Importante realçar que na presente profissão, os cuidadores formais experienciam um desgaste acentuado, uma vez que vivenciam situações de descompensação psiquiátrica grave, marcadas por quadros exuberantes de agitação psicomotora. Este constitui-se um trabalho que pode apresentar um sabor agri-doce, um misto de alegria e

stress (Almeida A. , 2013). Por este motivo é que se torna pertinente a criação de práticas e políticas voltadas para os colaboradores.

Nesta secção, procede-se à interpretação e discussão dos dados obtidos através de dois instrumentos de recolha utilizados: o questionário aplicado aos colaboradores e a entrevista estruturada realizada à responsável pela Gestão de Recursos Humanos (GRH), nomeadamente, Diretora Executiva da instituição.

A análise aqui apresentada visa compreender, de forma integrada, como as práticas de GRH influenciam a satisfação dos colaboradores, articulando dados quantitativos, dados qualitativos e fundamentação teórica. Esta triangulação de dados permite uma leitura mais aprofundada e sustentada da realidade organizacional, reforçando a validade e a consistência das conclusões obtidas.

A aplicação de um método misto, adequado a estudos de natureza descritiva e exploratória, possibilita cruzar perceções subjetivas, indicadores estatísticos e contributos da leitura, permitindo desta forma identificar padrões, contrastes e complementaridades entre as diferentes fontes de informação. Assim, torna-se pertinente não apenas compreender “o que” os colaboradores sentem, mas também “por que razão” essas perceções ocorrem e como se relacionam com as práticas institucionais aplicadas.

O estudo de caso realizado na APPV, permitiu verificar que a GRH está preocupada em se reorganizar para voltar a promover novas práticas e políticas de GRH direcionadas aos colaboradores de forma a promover a satisfação destes. Segundo Dessler (2020), define a GRH como o conjunto de políticas e práticas necessárias para a administração eficaz dos RH, incluindo recrutamento, seleção, formação, recompensas e avaliação de desempenho.

Uma GRH eficaz, baseada em políticas justas, comunicação transparente e reconhecimento, contribui para o aumento do bem-estar e da motivação, fatores que se refletem diretamente na qualidade dos serviços prestados, especialmente em contextos de elevada exigência emocional, como o trabalho com pessoas com deficiência.

Desta forma torna-se determinante que a instituição regularize a equipa de GRH, pois esta é determinante para o desempenho e a satisfação dos colaboradores com a implementação de políticas e práticas, mas o impacto real dessas práticas depende da forma como são aplicadas e percebidas no contexto organizacional.

Os resultados evidenciam níveis globalmente positivos de satisfação, embora com fragilidades nas áreas do reconhecimento financeiro, condições e segurança, no apoio da instituição e clima organizacional.

A discussão segue organizada por dimensões.

Dimensão 1- Condições para o Trabalho

Os resultados revelam que os colaboradores apresentam-se satisfeitos relativamente às condições de trabalho, nomeadamente no que diz respeito às condições de trabalho, segurança, carga horária, recursos materiais, estes dados corroboram com os autores Chambel e Santos (2009), referem que práticas levadas a cabo pelos gestores em relação aos seus colaboradores apresentam um impacto determinante e normalmente positivo, ou seja, práticas que revelam maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional.

As práticas de GRH que promovam o conforto e a segurança no trabalho contribuem significativamente para o aumento da satisfação dos colaboradores, sugerindo assim que a APPV mantenha a direção neste domínio.

Desta forma, verifica-se coerência entre as percepções dos colaboradores, os dados qualitativos, práticas relatadas pela direção da APPV. As condições de trabalho são globalmente positivas, refletindo conformidade com os princípios de segurança e estabilidade em conformidade com a Lei.

Desta forma, a triangulação dos dados quantitativos, qualitativos e teóricos demonstra que a APPV demonstra coerência entre as percepções dos colaboradores, as práticas institucionais e a literatura científica. As condições de trabalho na APPV revelam-se positivas, refletindo cumprimento das normas legais, estabilidade e segurança. Em síntese, conclui-se que a APPV apresenta uma gestão consciente e

humanizada das condições de trabalho, evidenciando compromisso com segurança, higiene e bem-estar dos seus colaboradores.

Dimensão 2 – Apoio da Instituição e Clima Organizacional

Através dos resultados obtidos, verifica-se que os colaboradores se sentem satisfeitos maioritariamente no que toca ao apoio da GRH, autonomia, ambiente e comunicação. Podendo a GRH com os dados obtidos continuar a fortalecer a coesão das equipas e o ambiente. Estes resultados interligam-se com o autor Gummesson (1987) defende que o alinhamento entre colaboradores, missão e objetivos organizacionais é essencial para um clima interno saudável. Ahmed e Raquif (1995), sublinham que a construção de uma identidade organizacional sólida promove coesão e sentimento de pertença, enquanto Grimes (2013) destaca a importância do *feedback* regular e da comunicação transparente como fatores determinantes para o desempenho assim como Dessler (2020) que destaca que as práticas de GRH estruturadas, comunicação clara e *feedback* contínuo contribuem para reforçar o compromisso organizacional.

Estes elementos, encontram-se presentes na APPV, nomeadamente através de reuniões regulares, escuta ativa e proximidade entre a gestão e colaboradores.

Autores mais recentes reforçam o papel da valorização humana nas organizações. Cerutti et al. (2024), salientam que as organizações que valorizam os colaboradores resultam em desempenho e motivação. Costa e Silva (2025) afirmam que com a criação de um ambiente organizacional, onde todas as pessoas são consideradas importantes, a organização desenvolve uma cultura de colaboração, confiança e respeito recíproco. Revelando desta forma um impacto positivo no clima organizacional e na retenção de talentos, além de incentivar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Outro aspeto essencial, segundo os autores Biannchi et al. (2017), a inteligência emocional ligada ao líder contribui significativamente para a estabilidade emocional dos colaboradores, minimizando os conflitos e maximizando o desempenho. Organizações que possuem uma gestão de pessoas mais humanizada, acabam por se destacar mais no mercado, tanto na visão do cliente como para os colaboradores. Uma organização que retém talentos, estimula sempre a procurar o conhecimento e desenvolvimento, estabelece uma cultura baseada no respeito e desenvolvimento dos colaboradores,

consequentemente fortalece a imagem da organização no mercado e atrai mais investidores e clientes (Costa & Silva, 2025).

A literatura reforça que uma GRH eficiente, baseada em práticas justas, participativas e transparentes, está diretamente associada a níveis mais elevados de satisfação, produtividade e envolvimento (Absar et al, 2010).

Desta forma, a triangulação dos dados quantitativos, qualitativos e teóricos permite afirmar que a APPV demonstra boas práticas de apoio institucional, e comunicação interna, através da potencial de desenvolvimento na consolidação das relações interpessoais e na implementação de estratégias estruturadas de suporte psicológico e integração das equipas. Tais aspetos, quando reforçados, poderão contribuir de forma significativa para o aumento da satisfação e do compromisso dos colaboradores, refletindo-se positivamente na qualidade dos serviços prestados.

Dimensão 3 – Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento

No que toca à presente dimensão os resultados obtidos, destaca-se a afirmação *“O subsídio de risco ou outros benefícios oferecidos são adequados às condições do seu trabalho”* e *“Tenho oportunidades de crescimento profissional dentro da instituição.”* estas destacam-se pelos níveis de discórdia ou abstinência nas respostas dadas pelos colaboradores. A falta de reconhecimento e oportunidades dentro da instituição tem de ser melhorada e simplificada pela equipa de GRH.

A literatura corrobora a importância destas dimensões para o bem-estar e o desempenho organizacional King (1999) salienta que o desenvolvimento profissional e o reconhecimento estão diretamente associados ao empenho e à motivação no trabalho, funcionando como elementos-chave na retenção de talentos. De igual modo, Cascão (2005), alerta que a ausência de reconhecimento conduz à desmotivação e à perda de capital humano qualificado. Amstrong (2006) e Camara (2011) defendem que os sistemas de recompensa devem ser justos, transparentes e alinhados com os objetivos organizacionais, promovendo não apenas compensações financeiras, mas também o reconhecimento simbólico e o crescimento profissional.

Deste modo a triangulação dos métodos, quantitativo, qualitativo e teórico, permite concluir que a APPV demonstra um desempenho positivo no domínio da

formação profissional e na valorização pessoal dos colaboradores, refletindo um esforço contínuo em promover o desenvolvimento interno. Contudo, persistem fragilidades nas dimensões de reconhecimento formar e progressões de carreira, que, se reforçadas, poderão contribuir para um maior sentimento de justiça organizacional e satisfação profissional.

Assim, a aposta em estruturas claras de evolução, incentivos ajustados e *feedback* sistemático poderá consolidar a motivação e o compromisso dos colaboradores, fortalecendo o vínculo institucional e a qualidade dos serviços prestados.

Dimensão 4 – satisfação Geral

Os resultados obtidos através de análise quantitativa, revelam um elevado nível satisfação geral com o trabalho na APPV. A afirmação *“O meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas com deficiência”* obteve concordância unânime (100%), refletindo o forte significado social atribuído ao trabalho. Outras afirmações, *“Estou satisfeito(a) com o meu trabalho”* e *“Sinto-me motivado(a) a continuar na instituição.”* registaram níveis de concordância superiores a 70%, demonstrando um sentimento generalizado de orgulho e compromisso organizacional.

Os resultados obtidos podem ser defendidos através do autor, Loke E. A. (1969), que refere existirem dois aspetos que são considerados como componentes da satisfação no trabalho: a componente cognitiva (refere-se àquilo que o individuo pensa sobre o trabalho que desempenha) e à componente emocional (tem a ver com o quão bem uma pessoa se sente em relação à sua atividade profissional) ou seja a satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o individuo faz do seu trabalho e resulta da precessão da pessoa sobre como este faz ou permite a satisfação dos seus valores importantes no trabalho.

Para outros autores como, Vala e Monteiro (2013), a satisfação é um conceito complexo e resultante de ideias simples, que visa dar conta de um estado emocional positivo ou uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências no seu contexto. Sendo esta influenciada por múltiplos fatores, todos eles importantes podendo ter componentes afetivas, cognitivas e comportamentais (Almeida F. N., 2007).

Em suma, a satisfação no trabalho fundamenta-se no que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente.

Através da triangulação de dados, verifica-se que a satisfação geral na APPV é elevada, muito alicerçada no significado atribuído ao trabalho e na relação com a missão da instituição, sugerindo que o fortalecimento do propósito institucional é uma estratégia eficaz para manter a motivação e o compromisso organizacional.

Em síntese, verifica-se que a APPV beneficia de um capital humano fortemente comprometido e motivado pelo propósito da instituição, o que constitui uma vantagem competitiva na área social. Todavia, para sustentar este nível de satisfação a longo prazo, torna-se essencial reforçar as práticas de reconhecimento formal, comunicação interna e equilíbrio entre o propósito social e as condições objetivas de trabalho.

Neste contexto, a secção seguinte apresenta propostas de melhoria direcionadas à GRH, sustentados pelos resultados obtidos, com o objetivo de consolidar a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

5. Sugestões de melhorias a considerar para as Práticas de Gestão de Recursos Humanos direcionadas à satisfação

A análise integrada e respetiva observação dos dados recolhidos, permitiu identificar tanto práticas positivas já consolidadas na Associação Portas Pra Vida (APPV), como áreas de melhoria que poderão reforçar a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Entre os aspetos positivos, destacam-se a realização regular de reuniões de equipa, o reconhecimento simbólico dos objetivos alcançados e o investimento em formação contínua, ajustada às necessidades de cada categoria profissional.

Contudo, observam-se fragilidades que podem comprometer a satisfação, a motivação e a retenção de colaboradores, nomeadamente no reconhecimento financeiro, na comunicação interna e nas condições materiais de trabalho. Com base nestas conclusões e à luz dos objetivos da presente investigação, compreender o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) na satisfação dos colaboradores da APPV, apresentam-se a seguir sugestões de melhoria concretas, fundamentais teoricamente e adaptadas à realidade institucional, que visam fortalecer as políticas de gestão de recursos humanos.

Aperfeiçoamento da comunicação Interna

Uma comunicação interna clara e eficaz é um dos pilares de uma cultura organizacional saudável (Grimes, 2013; Oliveira et al., 2019). No contexto da APPV, reforçar este aspeto pode aumentar a confiança e promover maior sentido de pertença.

Sugere-se:

- Criação de canais de diálogo acessíveis e regulares, como reuniões mensais de equipa, caixas de sugestões ou questionários de *feedback*;
- Utilização de murais informativos ou plataformas digitais internas para partilha de resultados, metas e conquistas coletivas;
- Promoção de uma escuta ativa por parte da direção, assegurando que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados.

Estas medidas alinham-se com Amstrong (2006), que defende que a comunicação transparente é essencial para consolidar a confiança e o envolvimento organizacional.

Revisão de critérios de reconhecimento e recompensa

Para os autores Cascão, (2005) e Camara (2011), o reconhecimento é um dos fatores que mais influencia a satisfação e a motivação no trabalho assim como o compromisso organizacional. Na APPV, observou-se que a inexistência de incentivos financeiros pode reduzir o sentimento de valorização.

Sugere-se:

- Implementar de estratégias formais de reconhecimento, combinando recompensas materiais (bónus, prémios, subsídios);
- Garantir que o reconhecimento seja transparente, equitativo e alinhado com os objetivos institucionais.

Como defende King (1999), e Amstrong (2006), o reconhecimento fortalece o empenho e a lealdade organizacional, fatores determinantes para o desempenho e satisfação no trabalho.

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Equilibrar as exigências profissionais é essencial para prevenir esgotamentos, absentismos e desmotivação. Dada a natureza exigente do trabalho com pessoas com deficiência, esta dimensão assume particular relevância na APPV.

Sugere-se:

- Implementar políticas de flexibilidade de horário e pausas adequadas, adaptadas às necessidades individuais
- Realizar monitorizações periódicas da carga de trabalho, assegurando uma distribuição equilibrada das tarefas.

Como salientam Peretti (2016) e Armstrong (2006), o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um indicador de maturidade institucional e de compromisso com o bem-estar dos colaboradores.

Revisão das condições físicas e materiais de trabalho

Ambientes de trabalho confortáveis e seguros são determinantes para a produtividade e a satisfação profissional (Botelho, 2017; Clemente, 2015). Embora as instalações da APPV sejam recentes e cumpram os requisitos legais, os dados revelam percepções de esqueces de recursos materiais.

Sugere-se:

- Realização de avaliações internas periódicas sobre as condições de trabalho;
- Recolha anual de feedback dos colaboradores, identificando necessidades específicas de equipamentos e materiais;
- Investimento gradual em melhorias estruturais, sempre que possível através de apoios externos ou parcerias institucionais.

Promoção do bem-estar físico e mental dos colaboradores

Para os autores Hawkins e Shohet (2004) e Vala e Monteiro (2013), consideram que o trabalho com pessoas com deficiência implica uma elevada carga emocional, é essencial prevenir o desgaste psicológico.

Sugere-se:

- Estabelecer parcerias com ginásios, clínicas e autarquias locais, proporcionando atividades de relaxamento, apoio psicológico ou fisioterapia;
- Criar pausas ativas ou atividades de grupo que promovam o convívio e a redução do *stress* laboral.

Estas medidas estão em consonância com Amstrong (2006), que defende a integração de políticas de saúde e bem-estar como instrumento estratégico de GRH.

Viabilidade e custos associados à implementação das sugestões de melhoria das PGRH

A implementação das sugestões apresentadas implica, naturalmente, dos recursos financeiros disponíveis assim como das prioridades por parte da APPV. Algumas medidas, com a melhoria da comunicação interna, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional apresentam baixo ou nenhum custo, exigindo sobretudo planeamento e vontade organizacional. Outras, como a melhoria das condições físicas ou a promoção do bem-estar psicológico, podem representar custos moderados, que poderão ser minimizados através de protocolos com entidades locais, doações ou programas financiados.

A Tabela nº 5 sintetiza as propostas apresentadas e os respetivos impactos esperados:

Sugestão de melhoria	Custo estimado	Possibilidade de Parcerias	Benefícios Esperados
Aperfeiçoamento da comunicação interna	Baixo/ Nulo	Não aplicável	Melhora o clima organizacional e a confiança dos colaboradores
Reconhecimento e recompensa	Médio	Prémios simbólicos ou apoios externos	Aumenta a motivação e sentimento de valorização
Equilíbrio da vida pessoal/profissional	Baixo/ Nulo	Não aplicável	Reduz <i>stress</i> e absentismo
Melhoria das condições físicas de trabalho	Médio/ Alto	Através de doações ou apoios institucionais.	Melhoria da produtividade e segurança.
Bem-estar físico e mental	Médio	Ginásios, Clínicas, Autarquia local	Reduz desgaste físico/mental e melhora retenção dos colaboradores

Tabela 5
Sugestões de melhoria VS custos estimados
Fonte: Elaboração Própria (2025)

Em síntese, as melhorias sugeridas respondem diretamente às lacunas identificadas nas dimensões analisadas. Reconhecimento, comunicação, recursos e bem-estar. A sua implementação gradual poderá:

- Reforçar o comprometimento e a retenção dos colaboradores;
- Promover um clima organizacional mais coeso e participativo;
- Melhorar a imagem institucional e a qualidade dos serviços prestados.

Conforme defendem Amstrong (2006) e Peretti (2016), a valorização e o cuidado com os colaboradores devem ser vistos não como um custo, mas como um investimento estratégico na sustentabilidade organizacional.

Limitações e perspectivas futuras

Esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados:

- Amostra reduzida, limitada aos colaboradores da APPV;
- Estudo de caso único, o que restringe a generalização das conclusões;
- Possível viés de desejabilidade social, nas respostas aos questionários e entrevistas.

Para futuras investigações, sugere-se ampliar o estudo a outras instituições do setor social, comparar práticas de GRH entre as diferentes IPSS, e aprofundar o impacto das políticas de bem-estar e reconhecimento na retenção e motivação dos colaboradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO

O presente estudo procurou compreender a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a satisfação dos colaboradores na área da deficiência, tendo como estudo de caso a Associação Portas Pra Vida (APPV). Mais do que avaliar indicadores de desempenho, pretendeu-se dar voz às pessoas que diariamente trabalham com utentes em situação de vulnerabilidade, reconhecendo nelas o verdadeiro capital humano e social da instituição.

Independentemente dos resultados obtidos, esta investigação pretende enaltecer e reforçar já há muito debatida, mas nem sempre devidamente valorizada, a importância das pessoas nas organizações. São elas que traduzem as políticas e práticas em ações concretas, que dão sentido à missão institucional e que integram o sucesso organizacional com o seu próprio sucesso pessoal e profissional. A realidade da mudança, cada vez mais presente e inevitável, desafia as organizações a repensarem os seus modelos de gestão de pessoas, colocando o ser humano no centro das decisões estratégicas.

Os resultados obtidos, quer na análise quantitativa, quer na qualitativa, permitem concluir que a APPV adota práticas de gestão coerentes, humanizadas e ajustadas à sua missão social. Os colaboradores manifestam níveis de satisfação globalmente positivos, valorizando sobretudo a segurança, o ambiente de trabalho e o apoio institucional. Ainda assim, emergem fragilidades importantes, como a carência de incentivos financeiros, a necessidade de reforço dos recursos materiais e a limitação da equipa de Recursos Humanos, que carece de fortalecimento para uma resposta mais eficaz às exigências do setor.

Estes dados confirmam, em parte, as hipóteses inicialmente formuladas: as práticas de GRH associadas à segurança, estabilidade e reconhecimento revelam-se mais determinantes para a satisfação profissional dos que as práticas ligadas exclusivamente ao desenvolvimento humano e simbólico, frequentemente subvalorizadas face às políticas de formação e de desempenho mais formais.

A Diretora Executiva da APPV reconhece igualmente a necessidade de reforçar a equipa de GRH, atualmente reduzida, o que limita a capacidade de resposta da instituição neste domínio. Segundo a entrevistada, esta fragilidade resulta da prioridade anteriormente dada ao setor operacional, mas existe o compromisso da direção em consolidar uma equipa de GRH mais robusta, capaz de zelar simultaneamente pelos interesses institucionais e pelos colaboradores. Tal visão revela uma intenção estratégica de médio prazo, alinhada com os princípios de desenvolvimento organizacional sustentado e com a aposta na valorização das pessoas.

A literatura consultada (Chiavenato 2005; Cunha et al. 2012; Amstrong 2006; Peretti, 2016) reforça que as práticas de GRH são tanto mais eficazes quanto maior for a sua capacidade de equilibrar as necessidades organizacionais e humanas. No caso da APPV, o estudo demonstra que o equilíbrio entre estas dimensões tem sido alcançado com consciência, ainda que condicionado por fatores externos e limitações de recursos.

Contudo, a presente investigação revela também a escassez de estudos abrangentes sobre as práticas de GRH no setor da deficiência em Portugal. Grande parte da literatura centra-se em ambientes empresariais mais tradicionais, descuidando a especificidade emocional, ética e social do trabalho com pessoas com deficiência. Neste sentido, este

estudo contribui para colmatar parcialmente essa lacuna, propondo uma leitura mais humana e contextualizada da gestão de pessoas neste setor.

Em termos práticos, os resultados obtidos sugerem a adoção de melhorias estruturais e simbólicas, como:

- O fortalecimento da comunicação interna e dos mecanismos de reconhecimento;
- A promoção de condições materiais e psicológicas adequadas;
- A implementação de políticas de bem-estar e equilíbrio vida-trabalho;
- Reforço da equipa de GRH, de modo a garantir uma gestão mais próxima, preventiva e participativa.

Embora o estudo apresente resultados consistentes e uma triangulação metodológica sólida, importa reconhecer as suas limitações. A investigação incidiu sobre um único caso e contou com uma amostra de 51 colaboradores, o que restringe a generalização dos resultados a outros contextos organizacionais. Acresce a possibilidade de algum enviesamento das respostas, inerente à proximidade entre colaboradores e direção, comum em estudos de caso no setor social. Ainda assim, esta abordagem permitiu uma análise profunda, contextual e realista, adequada à natureza exploratória do trabalho.

O presente estudo contribui para reforçar a consciência de que o sucesso institucional depende da valorização do capital humano, da promoção do equilíbrio emocional e da criação de ambientes de trabalho saudáveis e participativos. Em contextos de elevada carga emocional, como o trabalho com a deficiência, estas dimensões tornam-se ainda mais cruciais para a sustentabilidade organizacional e para a dignidade do trabalho.

Perspetivas de investigação futura

Para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições do setor social, de modo a permitir uma análise mais abrangente sobre as práticas de GRH e os níveis de satisfação profissional neste contexto. A aplicação de metodologias mistas em amostras maiores e diversificadas poderá reforçar a validade dos resultados e aprofundar a compreensão sobre o

impacto das práticas de gestão na motivação, bem-estar e retenção de profissionais que trabalham com pessoas com deficiência.

Em síntese, espero que este estudo sirva, assim, como inspiração e instrumento de reflexão para a APPV e para outras instituições do setor social, demonstrando que investir nas pessoas não é um custo, mas um investimento estratégico, ético e humano no futuro das organizações e da sociedade.

Referências Bibliográficas

- Absar, M., Azim, M., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*, LXII(2), pp. 31-42.
- Ahmed, P. K., & Raquif, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes de Satisfação no trabalho. In: J. Vala & M.B. Monteiro (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp. 281-306). Mc Graw-Hill.
- Almeida, A. (2013). *A síndrome de Burnout em cuidadores formais (auxiliares de ação direta) de idosos institucionalizados*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/1649>
- Almeida, F. N. (2007). *Psicossociologia para os Gestores: Comportamentos de sucesso nas Organizações*. (Vol. 2). Lisboa.
- Amstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10ª ed.). Kogan Page
- Associação Portas Prá Vida. (2025). Quem somos: <https://portaspravida.com/quem-somos/>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31:AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31:AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. <https://doi.org/10.2307/256712v>
- Berwander, D. (2012). *Sofrimento psíquico de cuidadores de idosos* (Dissertação de Mestrado) Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
- Biannchi, E. M., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Bilhim, J. (2004). *Gestão de recursos humanos: Fundamentos e práticas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. https://www.academia.edu/attachments/80967380/download_file
- Botelho, C. (2017). Introdução à gestão de recursos humanos. In *Em Gestão de Recursos Humanos: Modelos e Técnicas* (Vol.III). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bragança, O. (2013). *Desinstitucionalização do doente mental*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança].
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace*. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensa e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3º ed.). Dom Queixote.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão e das organizações*. Edições IPAM.
- Cavalcante, E. A., & Marcelino, K. F. (2024). A influencia da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor da saúde. *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão*, 7(1), <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/36841>
- Cerutti, A. M., Pauli, J., & Cristina, L. (2024). Cultura Organizacional e motivação acadêmica: um estudo em uma instituição de ensino superior. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 13(50), 240-263. <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/68943>
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da Facilitação do Trabalho na família. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 26(3), 275-286. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300001>
- Chiavenato. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Campus.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Atlas.
- Clemente, L. (2015). *A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal* [Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/5691>
- Costa, E. C., & Silva, V. R. (2025). A importância da liderança humanizada no Contexto empresarial contemporâneo. *Revista Conecta*. 7(3). <https://doi.org/10.0000/rc.v7i3.269>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral- Cardoso, C. (2012). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas*. RH Lisboa.
- Cura L. & Rodrigues, R. (1999). Satisfação Profissional do Enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 7, 21-28.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.(ed.16)
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas*. Pearson Prentice Hall.
- Doemann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A meta- analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Climpesi Editores.
- Faria, B. J. (2024). *A qualidade de vida do enfermeiro no exercício profissional e os seus reflexos na satisfação profissional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa] <http://hdl.handle.net/10284/1374>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologias das Organizações*. Escolar Editora.

- Filho, J. J. (2010). Saúde mental no trabalho: Da teoria à prática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(122), 303-304. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200012>
- Fortin, M. (2000). *O processo de Investigação*. (D. Éditeur, Ed.). Lusociência.
- Franzoti, A. (2022). *Liderança Humanitária*. Alta Gestão.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.ª ed.). Atlas.
- Guerra, P. B., Rodrigues, J. V., & Câmara, P. B. (2007). *Novo Humanator*. Dom Quixote.
- Gummesson, E. (1987). Using Internal Marketing to develop a new culture: The case of Ericsson. *Journal of business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110-123.
- Hawkins, P., & Shohet, R. (2004). *Supervision in the helping professions: An individual, group and organizational approach*. Open University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª ed., p.41). Edições Sílabo.
- King, A. S. (1999). Crescendo Model of career motivation and Commitment: Identity, Insight, and Resilience. *International Journal*. (12), 29-49.
- Loke, E. (1986). Work motivation theories. In Cary Cooper & Ivan Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1-35). Wiley.
- Loke, E. A. (1969). Organizational Behavior and Human Performance in What is Satisfacion? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 326-345. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lopes, J. B., & Teixeira, C. S. (2024). Ambientes psicologicamente seguros para o compartilhamento de conhecimento e promoção da inovação à luz da cultura organizacional: uma revisão sistemática. In *Anais do Congresso de innovación y gestion del conocimiento*, 1(1). <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1608>
- Lundström, M., Aström, S., & Graneheim, U. (2007). Caregivers Experiences of Exposure to Violence in Services for People With Learning Disabilities. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 14, 338-345.
- Marco, P., Cítero, V., Moraes, E., & Martins, L. (2008). O Impacto do trabalho em saúde mental: Transtornos psiquiátricos menores, qualidade de vida e satisfação profissional. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 57(3), 178-183.
- Marinho, B. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação Profissional . *Estudo de caso numa organização do Setor das Novas Tecnologias*. <http://hdl.handle.net/10451/7802>
- Marqueze, E., & Moreno, C. (2005). Satisfação no Trabalho: Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Martinez, M. C. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspetos conceituais e metodológicos. In C.P. Martinez (Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6, 59-78).

- Martinez, M. C., Paraguay, A., & Latorre, O. (2004). Relação entre a satisfação com aspetos psicossociais dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38(1), 55-61. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>
- Martins, I. (2022). *Estratégias, Práticas, e Políticas de Gestão de Recurso Humanos no Contexto da Pandemia COVID 19*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Beira Interior.
- Mullins, L. J. (2004). *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional* (4ª ed.). Bookman.
- Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: Um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 81-97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>
- Oliveira, M., Queirós, C., & Guerra, M. (2007). O Conceito de cuidador analisado numa perspetiva autopoietica: Do caos à autopoiese. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 8(2), 181-196. http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-00862007000200003&lng=pt&tlng=pt
- Pereira, L. (2014). *Coping, resiliência e comprometimento organizacional em profissionais que trabalham com pessoas com deficiência/doença mental* (Dissertação de Mestrado). Instituto Miguel Torga
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (21.ª ed.). Vuibert.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (M. Robalo, Ed.) Edições Sílabo.
- República, A. (2025). *Lei n.º 58/2019*. Diário da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/58-2019-123815982>
- Reyes, L. H., & Almeida, A. V. (2024). *Employee Experience e sua importância na área de gestão de pessoas*. *Revistas E&S*, 5. <http://doi.org/10.22167/2675-6528-20230044>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices. *Economics and Management*, 16, 921-928.
- Schrijver, S. G., & Vansina, L. S. (2002). Leader, leadership and leading: Form individual characteristics to relating in context. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 869-874.
- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35-55.
- Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos* (Socius Working Papers, Nº1/2010). SOCIUS- Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

- Silva, F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e expatriação (Dissertação de mestrado)*. Universidade do Minho.
- Silva, L. T., & Antônio, F. D. (2020). Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1) 721-733. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.799>
- Silva, M. (2012). *A dura realidade da doença mental em Portugal*. Coimbra: Edições Almedina, S. A.
- Silva, M. C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Princípios e práticas para a Excelência*, (p. 4).
- Silva, M., & Gomes, A. (2009). Stress ocupacional em profissionais de saúde: um estudo com médicos e enfermeiros portugueses. *Estudos de Psicologia*, 14(3), 239-248. <https://hdl.handle.net/1822/10624>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos nas Organizações* (10ª ed.). Porto: Lidel Edições Técnicas.
- Stefano, S., Zampier, M., & Maçaneiro, M. (2006). Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo multi-casos na região central do Paraná. [\(PDF\) ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTI-CASOS NA REGIÃO CENTRAL DO PARANÁ](#)
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de administração da Universidade de São Paulo*, 2, 35.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 33-54. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. In *Harvard Business Review: In A New mandate for human resources*. (Vol. 76 (1), 124-134).
- Vala, J., & Monteiro, M. B. (2013). *Psicossociologia Social*. (9.ª ed., revista atualizada). Fundação Calouste Gulbenkian. <http://hdl.handle.net/10451/23154>
- Vangara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2).<https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>
- Vara, A. (2007). *Stress e burnout: O impacto nas profissões de ajuda*. Lisboa: Edições Sílabo.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Análise descritiva dos dados quantitativos

34	do totalmente (1)	Discordo (2)	em Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	total
35						
36	Média	3 Média	5 Média	7 Média	23 Média	13 Média 51
37	Erro-padrê	0,3595159 Erro-padrê	0,649437 Erro-padrê	1,285714 Erro-padrê	1,4093951 Erro-padrê	2,303502 Erro-padrê 0
38	Mediana	3 Mediana	4 Mediana	6 Mediana	22 Mediana	12 Mediana 51
39	Moda	3 Moda	4 Moda	3 Moda	22 Moda	7 Moda 51
40	Desvio-pa	1 Desvio-pa	1,718249 Desvio-pa	3,40168 Desvio-pa	3,72890894 Desvio-pa	6,094494 Desvio-pa 0
41	Variância	0,9047619 Variância	2,952381 Variância	11,57143 Variância	13,9047619 Variância	37,14286 Variância 0
42	Curtose	1,2448753 Curtose	-1,0052 Curtose	-1,13157 Curtose	-0,40333083 Curtose	-2,32392 Curtose #DIV/0!
43	Assimetria	0,8631849 Assimetria	0,934935 Assimetria	0,377446 Assimetria	0,33448397 Assimetria	0,205608 Assimetria #DIV/0!
44	Intervalo	3 Intervalo	4 Intervalo	9 Intervalo	11 Intervalo	14 Intervalo 0
45	Mínimo	2 Mínimo	3 Mínimo	3 Mínimo	18 Mínimo	7 Mínimo 51
46	Máximo	5 Máximo	7 Máximo	12 Máximo	29 Máximo	21 Máximo 51
47	Soma	23 Soma	32 Soma	47 Soma	163 Soma	92 Soma 357
48	Contagem	7 Contagem	7 Contagem	7 Contagem	7 Contagem	7 Contagem 7
49	Nível de cc	0,8797038 Nível de cc	1,589116 Nível de cc	3,14603 Nível de cc	3,44866558 Nível de cc	5,636467 Nível de cc 0
50						

Tabela 6
Análise descritiva do Item "Apoio da Instituição e Clima Organizacional"

Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

16	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	em Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total
17						
18	Média	4 Média	6 Média	10 Média	21 Média	9 Média 51
19	Erro-padrê	2 Erro-padrê	1 Erro-padrê	1 Erro-padrê	2 Erro-padrê	2 Erro-padrê 0
20	Mediana	3 Mediana	6,5 Mediana	9,5 Mediana	21,5 Mediana	8,5 Mediana 51
21	Moda	3 Moda	9 Moda	9 Moda	#N/D Moda	5 Moda 51
22	Desvio-pa	3,868678 Desvio-pa	2,65832 Desvio-pa	2,366432 Desvio-pa	4,070217 Desvio-pa	4,676181 Desvio-padrê 0
23	Variância	14,96667 Variância	7,066667 Variância	5,6 Variância	16,56667 Variância	21,86667 Variância da 0
24	Curtose	1,621272 Curtose	0,157529 Curtose	1,339286 Curtose	-1,7199 Curtose	-0,04211 Curtose #DIV/0!
25	Assimetria	1,241195 Assimetria	-0,72751 Assimetria	0,81497 Assimetria	-0,17994 Assimetria	0,863875 Assimetria #DIV/0!
26	Intervalo	11 Intervalo	7 Intervalo	7 Intervalo	10 Intervalo	12 Intervalo 0
27	Mínimo	0 Mínimo	2 Mínimo	7 Mínimo	16 Mínimo	5 Mínimo 51
28	Máximo	11 Máximo	9 Máximo	14 Máximo	26 Máximo	17 Máximo 51
29	Soma	25 Soma	38 Soma	60 Soma	127 Soma	56 Soma 306
30	Contagem	6 Contagem	6 Contagem	6 Contagem	6 Contagem	6 Contagem 6
31	Nível de cc	4 Nível de cc	3 Nível de cc	2 Nível de cc	4 Nível de cc	5 Nível de confi 0
32						

Tabela 7
Análise descritiva do Item "Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento"

Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

10	do totalmente (1)	Discordo (2)	em Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total
11						
12	Média	1 Média	2 Média	7 Média	17 Média	24 Média 51
13	Erro-padrê	0,4 Erro-padrê	1 Erro-padrê	2 Erro-padrê	1 Erro-padrê	4 Erro-padrê 0
14	Mediana	1 Mediana	2,5 Mediana	8 Mediana	17,5 Mediana	21 Mediana 51
15	Moda	1 Moda	#N/D Moda	#N/D Moda	#N/D Moda	#N/D Moda 51
16	Desvio-pa	0,816497 Desvio-pa	1,707825 Desvio-pa	4,787136 Desvio-pa	1,707825 Desvio-pa	8,539126 Desvio-pa 0
17	Variância	0,666667 Variância	2,916667 Variância	22,91667 Variância	2,916667 Variância	72,91667 Variância 0
18	Curtose	1,5 Curtose	0,342857 Curtose	1,909686 Curtose	0,342857 Curtose	2,23872 Curtose #DIV/0!
19	Assimetria	0 Assimetria	-0,75284 Assimetria	-1,33312 Assimetria	-0,75284 Assimetria	1,523742 Assimetria #DIV/0!
20	Intervalo	2 Intervalo	4 Intervalo	11 Intervalo	4 Intervalo	19 Intervalo 0
21	Mínimo	0 Mínimo	0 Mínimo	0 Mínimo	15 Mínimo	17 Mínimo 51
22	Máximo	2 Máximo	4 Máximo	11 Máximo	19 Máximo	36 Máximo 51
23	Soma	4 Soma	9 Soma	27 Soma	69 Soma	95 Soma 204
24	Contagem	4 Contagem	4 Contagem	4 Contagem	4 Contagem	4 Contagem 4
25	Nível de cc	4 Nível de cc	2 Nível de cc	8 Nível de cc	2 Nível de cc	14 Nível de cc 0

Tabela 8
Análise descritiva do Item "Satisfação Geral"

Fonte: *Elaboração própria (2025)*

	ordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	T						
12												
13	Média	17	Média	26	Média	3	Média	4	Média	2	Média	51
14	Erro-padrê	2	Erro-padrê	1,529706	Erro-padrê	0,509902	Erro-padrê	0,748331	Erro-padrê	0,244949	Erro-padrão	0
15	Mediana	18	Mediana	27	Mediana	3	Mediana	4	Mediana	2	Mediana	51
16	Moda	18	Moda	27	Moda	3	Moda	5	Moda	2	Moda	51
17	Desvio-pa	4,09878	Desvio-pa	3	Desvio-pa	1	Desvio-pa	1,67332	Desvio-pa	0,547723	Desvio-padrê	0
18	Variância	16,8	Variância	11,7	Variância	1,3	Variância	2,8	Variância	0,3	Variância da	0
19	Curtose	-1,473214	Curtose	-0,17751	Curtose	-0,17751	Curtose	0,535714	Curtose	-3,33333	Curtose	#DIV/0!
20	Assimetria	0,114726	Assimetria	-0,4048	Assimetria	-0,4048	Assimetria	-1,08851	Assimetria	0,608581	Assimetria	#DIV/0!
21	Intervalo	10	Intervalo	9	Intervalo	3	Intervalo	4	Intervalo	1	Intervalo	0
22	Mínimo	12	Mínimo	21	Mínimo	1	Mínimo	1	Mínimo	2	Mínimo	51
23	Máximo	22	Máximo	30	Máximo	4	Máximo	5	Máximo	3	Máximo	51
24	Soma	83	Soma	129	Soma	13	Soma	18	Soma	12	Soma	255
25	Contagem	5	Contagem	5	Contagem	5	Contagem	5	Contagem	5	Contagem	5
26	Nível de cc	5,089308	Nível de cc	4	Nível de cc	1,415715	Nível de cc	2	Nível de cc	1	Nível de conf	0
27												

Tabela 9

Análise descritiva do Item "Condições no Trabalho"

Fonte: *Elaboração Própria (2025)*

ANEXOS

ANEXO A

Entrevista

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO

Exma. Dra. Executiva

Apresento-me como estudante do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, que por este motivo venho solicitar a sua participação numa entrevista semiestruturada, cujo guião se encontra em anexo.

Esta entrevista insere-se no estudo, cujo tema "**As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores que trabalham área da Deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida**", no qual se pretende identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas de forma a promover a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Assim, gostaria que me concedesse uma entrevista (online ou presencial), que será gravada e posteriormente transcritas de modo a permitir validar a informação a utilizar na investigação. Como é usual neste tipo de estudos, garantimos o anonimato e o sigilo absoluto relativamente às informações prestadas assim como a destruição de todos os conteúdos de recolha de dados.

O seu consentimento é indispensável para a realização deste estudo, contudo, ele pode ser cancelado a qualquer momento, se assim pretender, sem que isso lhe traga qualquer tipo de dano.

Informo que estou disponível para qualquer esclarecimento adicional durante o período da realização do estudo através dos seguintes contactos:

Telemóvel:

E-mail:

Agradeço a desde já, a sua colaboração.

Lamego, 16 de abril de 2025

A investigadora,

Daniela Sofia Pereira Xavier

Leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo não está correto ou claro, deverá solicitar mais informações. Se concorda com a proposta feita assine, por favor, Este documento. Obrigada

Eu, Faústa Cardoso, declaro ter lido e compreendido este documento. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo(a) investigador(a). Assim, estou disponível e aceito dar o meu testemunho no âmbito da pesquisa intitulada "**As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores na área da Deficiência: O caso da Associação . Portas Pra Vida**" a ser realizada pela estudante Daniela Sofia Pereira Xavier, no âmbito do seu mestrado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Entrevistado: Faústa Cardoso

Entrevistador: Daniela Sofia Pereira Xavier

Lamego, 16 de abril de 2025

Observações:

Guião de Entrevista

“As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores na área da Deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida”

Informação Pessoal (Opcional)

Data da Entrevista: __/__/____

Nome	Função desempenhada	Tempo na Instituição

Questões

1. Informações gerais

- a. Poderia descrever brevemente a sua função dentro da instituição?
- b. Há quanto tempo ocupa a posição de Gestor de Recursos Humanos na Associação Portas Pra Vida?

2. Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos

- a. Quais são as principais Práticas de recursos humanos aplicadas na Associação Portas Pra Vida?
- b. Existem Políticas específicas direcionadas para o bem-estar e satisfação dos colaboradores? Quais?
- c. De que forma é elaborado o recrutamento e seleção de novos colaboradores e quais os critérios específicos para trabalhar com pessoas com deficiência?
- d. Quais os desafios que a Associação enfrenta na contratação de profissionais que atuam diretamente com pessoas com deficiência?
- e. Existem programas de capacitação contínua para os colaboradores?

3. Fatores que influenciam a Satisfação dos colaboradores

- a. A Associação avalia o grau dos colaboradores? De que forma e com que regularidade?
- b. Quais são os principais desafios enfrentados pelos colaboradores no desempenho das suas funções?
- c. Quais as medidas adotadas pela Associação para garantir a motivação e o engajamento dos colaboradores?

- d. A Associação oferece suporte específico para os desafios enfrentados pelos colaboradores que lidam diretamente com pessoas com deficiência? Se não, tem previsão para implementar?

4. Condições de trabalho e Benefícios

- a. Como a APPV define a carga horária dos colaboradores? Há flexibilidade?
- b. A Associação oferece algum tipo de apoio psicológico ou emocional para os colaboradores? Qual e com que regularidade?
- c. Existe na Associação algum tipo de incentivo financeiro dirigido aos colaboradores? Considera-os adequados para a realidade do trabalho desempenhado?
- d. Considera que as condições de trabalho são adequadas para as exigências da função de quem trabalha diretamente com pessoas com deficiência?

5. Desenvolvimento Profissional?

- a. A Associação oferece oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional?
- b. Existem formações específicas para lidar com os desafios do trabalho com pessoas com deficiência?
- c. Existem planos de carreira para os colaboradores? De que forma?
- d. Como é feito o reconhecimento do desempenho dos colaboradores?

6. Considerações finais

- a. Na sua opinião, quais são os principais pontos positivos da GRH na Associação Portas Pra Vida?
- b. Existe alguma sugestão de melhoria na GRH para aumentar a satisfação dos colaboradores?
- c. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que para si seja pertinente e que não tenha sido abordada, sobre a GRH e os colaboradores que trabalham diretamente com pessoas com deficiência?

ANEXO B

Questionário

“As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Colaboradores que trabalham área da Deficiência: O caso da Associação Portas Pra Vida”

Questionário de Satisfação dos Colaboradores

O meu nome é Daniela Sofia Pereira Xavier, sou aluna do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) do Instituto Politécnico de Viseu (IPV). No âmbito da dissertação que pretende estudar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) da Associação Portas Pra Vida e a sua relação com a satisfação com os colaboradores, venho por este meio solicitar a sua colaboração para responder às questões do presente questionário.

Com o presente questionário pretende-se apurar se as Práticas de Gestão de Recursos humanos estão de encontro com as necessidades dos colaboradores para que desta forma se promova uma melhor eficácia do funcionamento do serviço e dos serviços prestados.

Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se a total confidencialidade dos mesmos de acordo com a Lei n.º 58/2019, 08 de agosto. A sua colaboração é fundamental, agradeço desde já a sua disponibilidade em colaborar.

(O tempo estimado para o preenchimento do presente questionário será de apenas 7 minutos.)

Identificação Geral (*Opcional*)

1. Consentimento Informado (**Resposta obrigatória**)

Declaro estar informado(a) sobre os objetivos e condições de participação neste questionário.

Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo, de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados fornecidos, exclusivamente, para fins de investigação nas condições apresentadas:

1.1- Sim () 1.2- Não ()

2. Qual o seu Género? (**Resposta obrigatória**)

(Assinale com um (x))

2.1- () Feminino

2.2- () Masculino

2.3- () Outro: _____

2.4- () Prefiro não dizer

3. Qual a sua faixa etária? (Resposta obrigatória)

(Assinale com um (x))

Menos de 20 anos	
20 a 29 anos	
30 a 39 anos	

40 a 49 anos	
50 a 59 anos	
60 anos ou mais	

4. Qual o seu estado civil? (Resposta obrigatória)

(Assinale com um (x))

4.1- Solteiro

4.3- Divorciado(a)

4.2- Casado

4.4- Viúvo(a)

5. Qual a sua habilitação académica? (Resposta obrigatória)

(Assinale com um (x))

5.1- Ensino básico incompleto

5.5- Curso Técnico/ Profissional

5.2- Ensino básico (9º ano)

5.6- Licenciatura

5.3- Ensino secundário
incompleto

5.7- Pós-Graduação

5.4- Ensino secundário completo
(12º ano)

5.8- Mestrado

5.9- Doutoramento

5.10- Outro: _____

6. Qual a sua função na Associação Portas Pra Vida? (Resposta obrigatória)

(Assinale com um (x))

6.1- Psicóloga

6.5- Ajudante de Ação Direta

6.2- Educadora Social

6.6- Outra:

6.3- Terapeuta

6.4- Assistente Social

7. Há quanto tempo trabalha na instituição? (Resposta obrigatória)

(Assinale com um (x))

7.1- Menos de 6 meses

7.4- Entre 3 e 5 anos

7.2- Entre 6 meses e 1 ano

7.5- Mais de 5 anos

7.3- Entre 1 e 3 anos

8. Qual o seu tipo de Contrato de trabalho? (Resposta obrigatória)

(Assinale com um (x))

- 8.1- Contrato de Trabalho sem Termo
- 8.2- Contrato de trabalho a Termo Certo
- 8.3- Contrato de trabalho a Termo Incerto
- 8.4- Contrato de trabalho a Tempo Parcial
- 8.5- Contrato de Trabalho Indeterminado
- 8.6- Contrato de Trabalho Temporário
- 8.7- Contrato de Estágio Profissional

9. Condições de trabalho (Resposta obrigatória)

Para cada afirmação apresentada no quadro, indique o seu grau de concordância, assinalando com um (x):

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Condições de trabalho					
a) O ambiente físico de trabalho é adequado para desempenhar as minhas funções.					
b) Os recursos Materiais disponíveis são suficientes para realizar o meu trabalho de maneira eficaz.					
c) A minha carga horária de trabalho semanal é adequada para o bom desempenho da minha função.					
d) Sinto-me seguro(a) no desempenho das minhas atividades diárias.					
e) Considero que as condições de trabalho são adequadas para lidar com as necessidades das pessoas com deficiência.					

10. Apoio da Instituição e Clima Organizacional (Resposta obrigatória)

Para cada afirmação apresentada no quadro, indique o seu grau de concordância assinalando com um (x).

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Apoio da Instituição e Clima Organizacional					
a) Sinto que recebo apoio suficiente da instituição para desempenhar o meu trabalho com eficácia.					
b) A equipa de trabalho onde estou inserido(a) é coesa e colaborativa.					
c) A comunicação entre a gestão e os colaboradores é clara e eficiente.					
d) Existe um ambiente de respeito e cooperação entre os colegas de trabalho.					
e) Tenho autonomia suficiente para desempenhar as minhas funções com qualidade.					
f) A Associação oferece suporte específico para lidar com os desafios relacionados ao trabalho com pessoas com deficiência.					
g) O serviço de Recursos humanos está recetível para atender necessidades dos colaboradores.					

11. Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento (Resposta obrigatória)

Para cada afirmação apresentada no quadro, indique o seu grau de concordância assinalando com um (x).

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Desenvolvimento Profissional e Reconhecimento					
a) Tenho oportunidades de crescimento profissional dentro da instituição.					
b) A instituição oferece formações e capacitações que auxiliam no desempenho do meu trabalho.					
c) Sinto que o meu trabalho é valorizado pela instituição.					
d) Recebo <i>feedback</i> adequado sobre o meu desempenho profissional.					
e) Considero que a minha remuneração é compatível com as exigências do meu trabalho.					
f) O subsídio de risco ou outros benefícios oferecidos são adequados para as condições do meu trabalho.					

12. Satisfação Geral

Para cada afirmação apresentada no quadro, indique o seu grau de concordância assinalando com um (x). **(Resposta obrigatória)**

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Satisfação Geral					
a) Estou satisfeito(a) com o meu trabalho na Associação Portas Pra Vida.					
b) Sinto-me motivado(a) a continuar a trabalhar na instituição.					
c) Recomendaria a Associação Portas Pra Vida como um bom local de trabalho.					
d) O meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas com deficiência					

13. Pergunta de resposta aberta

13.1- O que considera no seu ponto de vista, que poderia vir a ser melhorado/ implementado na Instituição para tornar o seu ambiente de trabalho mais satisfatório?
