



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**A Satisfação profissional dos colaboradores no quadro da Gestão de Recursos
Humanos em Organizações de Economia Social: Um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Frederico Pinto Dias

LAMEGO, OUTUBRO DE 2019



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

A Satisfação profissional dos colaboradores no quadro da Gestão de Recursos Humanos em Organizações de Economia Social: Um estudo de caso

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Frederico Pinto Dias

Orientador: Prof^ª Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes

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

LAMEGO, OUTUBRO DE 2019

Dedico este trabalho à minha família.

RESUMO

Na atualidade, a questão emocional (fator satisfação e motivação) no trabalho é vista como fundamental ao bom desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções. Dada a importância que este tema detém, o objeto de estudo da presente dissertação será o da satisfação dos colaboradores e dos seus impactos na atividade profissional em instituições do sector não lucrativo, nomeadamente em IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social. Os principais objetivos que foram traçados para esta dissertação são os seguintes: analisar o conceito de gestão de recursos humanos e refletir sobre a sua importância para a satisfação/motivação dos colaboradores nas ESNL; caracterizar a instituição Fundação Dr. Carneiro de Mesquita; conhecer e avaliar o grau da satisfação e motivação dos colaboradores na relação que estabelecem com as práticas de gestão de recursos humanos, e indagar do seu impacto no trabalho/desempenho. Os eixos teóricos que norteiam esta investigação são a economia social e as IPSS; as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação profissional. Com a realização deste estudo, destaca-se a importância da satisfação como “motor” para o avanço das IPSS, no sentido em que colaboradores satisfeitos e motivados são, tendencialmente, colaboradores com melhores desempenhos profissionais, fator fundamental para todos, ou seja, para a própria instituição, para os clientes, para os seus *stakeholders*, entre outros. Os dados foram obtidos através de um inquérito por questionário, por análise documental e administração de uma entrevista. Como principais resultados desta investigação, foi possível determinar, em consonância com as evidências apuradas noutros estudos, que a maioria dos colaboradores encontra na remuneração monetária um dos principais fatores para a sua (in)satisfação laboral. A par da questão financeira, outros fatores impactam a satisfação, designadamente, as instalações existentes no local de trabalho, a relação com os colegas de trabalho, a natureza da função que desempenham, o seu grau de autonomia, o horário de trabalho praticado e o tratamento que recebem por parte dos familiares dos clientes/utentes.

Palavras chave: Economia Social; Satisfação Profissional; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Desempenho; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Colaboradores.

At present, the emotional issue (satisfaction and motivation factor) at work is seen as fundamental to the good performance of employees in the performance of their duties. Given the importance of this theme, the object of study of this dissertation will be the satisfaction of employees and its impacts on professional activity in non-profit institutions, namely in IPSS - Private Institution of Social Solidarity. The main objectives that were outlined for this dissertation are: to analyze the concept of human resources management and to reflect on its importance for the satisfaction / motivation of employees in the ESNL; characterize the institution Dr. Carneiro de Mesquita Foundation; Know and evaluate the degree of satisfaction and motivation of employees in the relationship they establish with human resources management practices, and inquire about their impact on work / performance. The theoretical axes that guide this research are the social economy and the IPSS; human resources management policies and practices; and job satisfaction. This study highlights the importance of satisfaction as a “driver” for the advancement of IPSS, in the sense that satisfied and motivated employees tend to be employees with better professional performance, a fundamental factor for all, that is, for the institution itself, for clients, for its stakeholders, among others. Data were obtained through a questionnaire survey, document analysis and administration of an interview. As the main results of this research, it was possible to determine, in line with the evidence found in other studies, that most employees find monetary remuneration one of the main factors for their (in) job satisfaction. In addition to the financial issue, other factors impact satisfaction, such as existing workplace facilities, relationships with co-workers, the nature of the role they perform, their degree of autonomy, working hours and treatment they receive from family members of clients / users.

Key words: Social Economy; Professional Satisfaction; Human Resource Management Practices; Performance; Private Institutions of Social Solidarity; Collaborators.

AGRADECIMENTOS

Queria agradecer em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes, pela disponibilidade, pelo acompanhamento e pela dedicação prestada ao longo desta minha caminhada. Quero agradecer também à diretora de curso, Professora Doutora Paula Marques dos Santos, por demonstrar sempre disponibilidade e apoio, bem como aos restantes docentes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Não posso deixar de agradecer a todos os outros Professores que tive ao longo da minha vida escolar, desde o ensino primário até aqui.

Um agradecimento especial à instituição que aceitou o meu estudo, a “Fundação Dr. Carneiro de Mesquita”. Um forte agradecimento ao presidente da Direção, o Sacerdote Luís, e um agradecimento à diretora técnica, Estrela Coutinho Taveira, pela sua disponibilidade e pelo seu contributo. No mesmo contexto, quero agradecer também ao Sacerdote Sérgio Tomé.

Um agradecimento a todas as pessoas que colaboraram no preenchimento do questionário, nomeadamente aos colaboradores da Fundação, porque sem o seu contributo este estudo não seria possível de se realizar sob estas circunstâncias.

E, claro, agradecer à minha família e amigos por tudo, e por serem o meu pilar.

A todos, muito obrigado.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS	xi
INTRODUÇÃO.....	1
I – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....	4
I.1 – Definição do tema	4
I.2 – Delimitação da abordagem.....	4
I.3 – Justificação da escolha do tema	8
I.4 – A Questão sob investigação	9
I.5 – Os Objetivos a atingir.....	10
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
II.1 – A Economia social e as IPSS	12
II.2 – A Gestão de Recursos Humanos.....	14
II.2.1 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	17
II.2.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos	20
II.3 – Satisfação Profissional	23
III – DESENHO METODOLÓGICO	31
III.1 – Metodologia e Métodos	31
III.2 – Delimitação do universo e amostras.....	36
III.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados.....	36
III.3.1 – O inquérito por questionário.....	37
III.3.2 – O inquérito por entrevista.....	42
III.3.3 – A análise documental.....	45

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
IV.1 – Caracterização da instituição.....	4
IV.2 – A entrevista à diretora técnica	48
IV.3 – O questionário aos colaboradores	52
IV.3.1 – Caracterização socioprofissional.....	53
IV.3.2 – Análise da Satisfação.....	57
IV.4 – Triangulação e discussão teórica dos resultados	67
IV.5 – Sugestões/proposta de melhoria	72
CONCLUSÕES	79
BIBLIOGRAFIA	85
APÊNDICES	88
Apêndice I – Guião de entrevista	88
ANEXOS	91
Anexo I – Inquérito por questionário	91

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI – Serviço de Apoio Domiciliário Integrado

CLDS 3G – Contratos Locais de Desenvolvimento Social Terceira Geração

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Características sociodemográficas	54
Tabela 2 – Posição profissional na Instituição	55
Tabela 3 – Situação contratual.....	57
Tabela 4 – A satisfação relativamente às condições laborais (%).....	65
Tabela 5 – A satisfação relativamente ao ambiente sociocultural (%).....	67
Tabela 6 – Síntese da opinião de ambas as partes	71
Tabela 7 – Plano de ação	76

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Organograma da Fundação Dr. Carneiro Mesquita	6
Gráfico 1 – Idades dos colaboradores.....	53
Gráfico 2 – Instalações e local de trabalho.....	58
Gráfico 3 – Autonomia Profissional e Pessoal e Benefícios	59
Gráfico 4 – Desempenho profissional e Formação	60
Gráfico 5 – Relações Internas de Trabalho	62
Gráfico 6 – Política, Estratégia, Qualidade e Segurança.....	62
Gráfico 7 – Satisfação global.....	63
Gráfico 8 – Motivos para eventual Saída	64

Na atualidade, a questão emocional (fator satisfação) no trabalho é fundamental para o bom desempenho do exercício das funções dos colaboradores. Dada a importância que este tema detém, o objeto de estudo da presente dissertação incide sobre a satisfação dos colaboradores e os seus impactos na atividade profissional que realizam em instituições do sector não lucrativo, nomeadamente em IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social).

A questão de partida que estabelecemos indaga sobre o grau da satisfação dos colaboradores e as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no sentido da sua promoção em instituições particulares de solidariedade social.

A investigação que se apresenta será constituída por, essencialmente, duas partes complementares. A primeira parte, com um carácter mais teórico, fez uso de materiais bibliográficos, resultantes de uma fase de exploração com a mesma natureza, como artigos científicos, livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, entre outros. Com a sua análise elaborar-se-á o enquadramento teórico do tema supramencionado, que permitirá uma maior compreensão dos conceitos-chave para o estudo, indispensável à concretização do trabalho.

Na segunda parte, de carácter mais prático, percorrida com base num método misto, proceder-se-á à recolha de dados não disponíveis relativos à satisfação laboral dos colaboradores, nas suas diversas dimensões, e às práticas de gestão de recursos humanos utilizadas para a sua promoção. Quanto aos instrumentos de recolha de dados utilizados no decurso da investigação, iremos utilizar o questionário, a entrevista e a análise documental. O inquérito por questionário será aplicado a todos os colaboradores da instituição, destinando-se a avaliar a sua satisfação e motivação. A entrevista será usada para recolher informações relativas à forma como a direção técnica e os responsáveis pela gestão de recursos humanos realizam ou desenvolvem políticas ao nível da gestão dos seus recursos humanos no respeitante à sua satisfação e motivação. Informação que pretendemos consolidar com uma análise documental do acervo existente na instituição sobre as práticas de gestão de recursos humanos, no que concerne à satisfação e motivação dos recursos humanos.

Na terceira parte do estudo, concretizaremos a análise dos dados recolhidos, a sua triangulação, e interpretação e discussão teórica, de forma a respondermos cabalmente à questão de investigação colocada, e alcançarmos os objetivos delineados para o trabalho.

Para realizar a análise e o tratamento dos dados recolhidos serão utilizados os programas informáticos necessários e ajustados à natureza dos dados recolhidos, tendo por base cada uma das técnicas de recolha de dados utilizada, isto é, para o inquérito por questionário irá utilizar-se o IBM SPSS, na sua versão 25 para *Windows*, para a entrevista e eventualmente para a análise documental o QSR NVIVO, na sua versão 11.0.

A investigação terá como base de pesquisa a “Fundação Dr. Carneiro de Mesquita”. Esta instituição caracteriza-se por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com início de atividade a 18/06/1964. Esta instituição dispõe de várias respostas sociais como, creche, jardim de Infância/pré-escolar, centro de dia, serviço de apoio domiciliário (SAD), serviço de apoio domiciliário integrado (ADI) e o contrato local de desenvolvimento social 3ª geração. Para além destas respostas sociais, a instituição tem acordos de cooperação com o ministério da educação e o ministério de solidariedade e segurança social.

A instituição está sediada na Freguesia de Fontes, Concelho de Santa Marta de Penaguião, abrangendo a parte norte do concelho cuja população se caracteriza por hábitos fortemente rurais.

A dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo, concretiza-se a definição do tema, a sua delimitação espaciotemporal, a justificativa na origem da sua escolha, a apresentação da questão de partida, explicitação dos conceitos, variáveis e hipóteses envolvidas e, por último, dos objetivos a atingir.

No segundo capítulo, o da revisão bibliográfica, serão definidos e refletidos os eixos teóricos presentes no estudo, de entre os quais destacamos o que fundamenta a presente dissertação, a Satisfação Profissional. Para além deste conceito, consideramos oportuno refletir sobre a economia social e as IPSS e as práticas de gestão de recursos humanos.

No terceiro capítulo encontra-se o desenho metodológico, que se subdivide na apresentação da metodologia e dos métodos usados no trabalho de campo, na delimitação do universo e amostras, na definição das técnicas de recolha de dados e das de análise e apresentação dos mesmos.

Em seguida, o quarto capítulo deste trabalho científico será dedicado à apresentação e análise de dados, triangulação, e interpretação e discussão de resultados.

Por fim, apresentaremos as conclusões, onde iremos responder ao problema sob investigação, concluir do alcance dos objetivos, das implicações/contributos do estudo, e das recomendações futuras para a realização de pesquisas nesta área.

I – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

I.1 – Definição do tema

A presente dissertação intitula-se “A Satisfação profissional dos colaboradores no quadro da Gestão de Recursos Humanos em Organizações de Economia Social: Um estudo de caso”.

I.2 – Caracterização da instituição: o contexto

A Fundação Dr. Carneiro Mesquita é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com início de atividade a 18/06/1964. “oferece” à comunidade local as valências de Creche, jardim de Infância/Pré-Escolar, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Serviço de Apoio Domiciliário Integrado e o Contrato Local de Desenvolvimento Social 3ª Geração, tendo ainda alguns acordos de cooperação com o Ministério da Educação e o Ministério de Solidariedade e Segurança Social. Sediada na freguesia de Fontes, concelho de Santa Marta de Penaguião, esta Instituição abrange a parte norte do concelho cuja população se caracteriza por hábitos fortemente rurais (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Em meados de 1960, o Monsenhor Dr. Alberto Carneiro de Mesquita era rico e os seus pais eram oriundos de Fontes. Enquanto padre e advogado desde sempre que se preocupou com os mais desfavorecidos. A partir de então nesta data, fundou uma Instituição a que intitulou de “Sopa dos pobres”, onde literalmente era servida uma sopa a todos quantos lá se dirigissem (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Segundo a Fundação Dr. Carneiro de Mesquita (2019), o principal objetivo do fundador era meramente acarinhar e alimentar o elevado número de pessoas desfavorecidas, fornecendo-lhes duas refeições por dia – pequeno-almoço e almoço. Nesta época fortemente caracterizada pela fome que imperava, esta foi uma grande dádiva para o povo da vila de Fontes.

Em 18 de Junho de 1964, nasce assim, portanto, a designada – Fundação Dr. Carneiro de Mesquita – que após a morte do monsenhor (e, segundo reza a história, não por sua vontade) adotou-se o nome do fundador. Para além do Centro de Convívio para Idosos, servia também pão e leite para de manhã, e uma sopa ao almoço a todas as pessoas mais desfavorecidas (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Em 1971, segundo a Fundação Dr. Carneiro de Mesquita (2019), o Centro de Convívio passa a designar-se de Centro de Dia (primeiro acordo com a Segurança Social datado de 1982, para um total de 25 utentes). Em 1975, junta-se ao Centro de Dia, a resposta social de Creche e Jardim de Infância (o primeiro acordo datado igualmente de 1982, na qual esta valência é dividida em duas – Creche para 25 crianças e Jardim de Infância para 20).

Em 1977, é acrescentada à Fundação Dr. Carneiro de Mesquita a valência ATL (Atividades do Tempos Livres), ou, designada na altura, OTL (Ocupação de Tempos Livres), para um total de 50 crianças. Esta valência destinava-se a crianças que frequentassem a escola, isto é, a partir dos 6 anos de idade. O primeiro acordo com a Segurança Social remonta a 1984 (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Inauguradas novas instalações em 1988, o novo acordo é assinado para uma nova valência que representa, ainda hoje, cada vez mais necessária – o Apoio Domiciliário, em 1989 para um total de 20 utentes, se bem que com capacidade para 30. Nesta altura a área de intervenção da Instituição era unicamente a aldeia de Fontes. Em março de 1990, a instituição adquire a sua primeira viatura, uma *Renault Traffic* de 9 lugares, para transporte dos idosos para o Centro de Dia (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Em 1999, uma nova valência é adicionada à Instituição – o Apoio Domiciliário Integrado – com acordo para 5 utentes, que se destinava a idosos mais dependentes, necessitados de apoio em todos os dias da semana (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Em 2004, é aprovada uma candidatura da Fundação ao PAII (Programa de Apoio Integrado a Idosos), que visava o alargamento do âmbito de ação do Apoio Domiciliário a outras freguesias e, obviamente, a mais utentes. Teve este projeto a duração de dois anos e, para além da aquisição de uma carrinha, uma máquina de lavar roupa industrial e algumas ajudas técnicas (duas camas articuladas com grades, colchão anti escaras e colchão tripartido, e três mesas hospitalares). Com a realização daquele programa, permitiu à instituição apoiar 4 freguesias do Concelho de Santa Marta de Penaguião (Fontes, Medrões, Fornelos e Louredo, e também parte de Sever) e uma do concelho de Peso da Régua, a freguesia de Vinhós (Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, 2019).

Em 2007, em virtude da remodelação do parque escolar feita pelo Governo, a instituição ficou sem a resposta social do ATL, que, na altura, tinha cerca de 30 crianças.

Em setembro de 2010, com o apoio do MASES (Medida de Apoio à Segurança dos Equipamentos Sociais) e do Município de Santa Marta de Penaguião, inauguraram-se novas instalações (que foram remodeladas e ampliadas) para o Centro de Dia. Em janeiro de 2015, foi inaugurada a obra de remodelação das instalações da Creche e Jardim de Infância, levadas a cabo com o apoio do PRODER. Atualmente, a Fundação tem ao serviço 4 viaturas (2 de nove lugares e 2 de cinco) e cerca de 23 funcionários.

Através da figura 1 podemos perceber a forma como, atualmente, a organização se encontra constituída, estando composta pela direção, pelo conselho fiscal e, por último, pela direção técnica. Como respostas sociais estão estabelecidas a creche, o pré-escolar, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, serviços gerais e, por fim, o CLDS 3G.

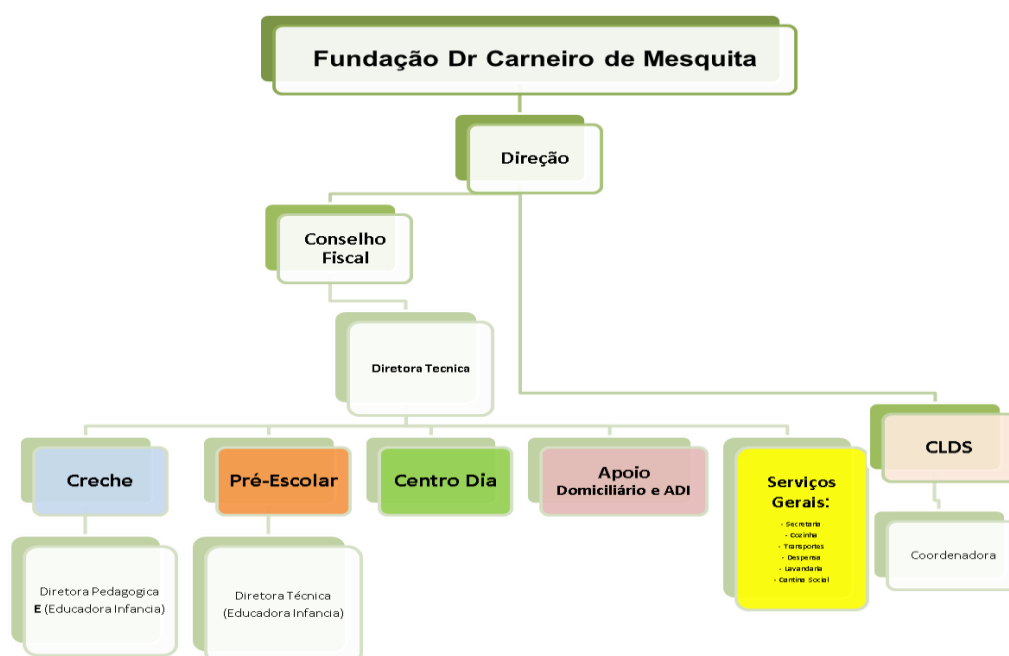


Figura 1 – Organograma da Fundação Dr. Carneiro Mesquita
Fonte: Fundação Dr. Carneiro Mesquita (2019)

I.3 – Delimitação da abordagem

O trabalho empírico que se apresenta terá, por conseguinte, como campo de estudo a instituição “Fundação Dr. Carneiro de Mesquita”, situada na Freguesia de Fontes, concelho de Santa Marta de Penaguião, na região duriense pertencente ao distrito de Vila Real, que vimos de caracterizar. A escolha desta instituição deve-se principalmente ao fator de proximidade, por se pretender conhecer um pouco melhor o trabalho que esta instituição

presta à comunidade local, e desejar contribuir para a eventual melhoria dos níveis de satisfação dos seus colaboradores.

O grupo participante no estudo, ou seja, o nosso público-alvo, irá ser constituído pelos colaboradores da instituição em análise. Assim, o conjunto experimental será composto por 23 colaboradores, sendo a maioria (ou a totalidade) do sexo feminino. A média de idades dos colaboradores da instituição é de 40,67 anos.

O estudo em questão decorrerá, em termos temporais, entre outubro de 2018 e Outubro de 2019, sendo que o seu período total de realização não ultrapassará mais do que um ano.

Nesta investigação iremos utilizar uma metodologia mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Conceitos como: Economia social; IPSS; Práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Profissional serão abordados e estudados.

Numa primeira etapa concretizada por via de uma pesquisa exploratória de base bibliográfica, procuraremos expandir o conhecimento sobre os conceitos supramencionados. Para a realização deste capítulo da revisão da literatura utilizaremos fontes de pesquisa e de investigação, nomeadamente, livros, artigos científicos, revistas científicas, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, entre outras.

Na segunda etapa, iremos definir e traçar o campo metodológico, isto é, escolher o melhor caminho ou o percurso mais adaptado para seguir com a investigação, de modo a que esta atinja os objetivos que foram propostos e que a informação a recolher possa responder, após análise e interpretação, à questão de investigação enunciada.

Relativamente à terceira etapa, utilizar-se-ão técnicas de recolha de dados, tais como, a análise documental, a entrevista e o inquérito por questionário, de modo a obter a informação e os dados necessários à elaboração do capítulo da descrição, análise e discussão de resultados. Neste ponto, definimos sequencialmente quatro passos a percorrer, designadamente: a definição das técnicas de recolha de dados; seguido da sua construção; o terceiro passo consistirá na aplicação/administração das técnicas de recolha de dados; terminando com a descrição, análise e discussão teórica dos dados recolhidos.

Finda esta fase, segue-se a quarta e última etapa, a redação da conclusão, espaço destinado a uma profunda reflexão crítica das limitações e contribuições trazidas pela investigação, das possíveis e existentes respostas alcançadas para amortizar ou reduzir o problema em análise. Refletir sobre os objetivos estabelecidos inicialmente e verificar se estes foram todos

cumpridos de acordo com a concretização da investigação. Mencionar as implicações que o estudo enfrentou e referir quais os contributos que o estudo trouxe à comunidade científica e à própria instituição, isto é, se foi uma mais-valia para melhorar o funcionamento da mesma e do seu ambiente de trabalho. Após a realização destes pontos, iremos (se possível) propor algumas recomendações futuras na investigação em torno desta área temática.

I.4 – Justificação da escolha do tema

Escolhemos este tema porque é um assunto do dia-a-dia e face à importância que esta questão tem decidimos optar por esta investigação nesta área temática.

A satisfação profissional pode ser vista como um processo normal a que todos, nós, estamos sujeitos todos os dias. Esta questão tem que ser melhor analisada e compreendida porque, face ao período que o nosso país atravessa no referente ao acréscimo da população idosa, é necessário investir na diversificação e melhoria dos cuidados prestados aos beneficiários/clientes/utentes, que em número afluem crescente às instituições. Esta preocupação relaciona-se diretamente com a necessária qualificação dos recursos humanos e a sua respetiva satisfação, aspetos que assumem um cariz de extrema importância na prestação de serviços que se desejam de excelência, e que dependem de uma melhoria contínua dos procedimentos envolvidos nas atividades realizadas pelos colaboradores da instituição ao cuidar.

Sendo assim, o interesse pelo tema proposto neste projeto de investigação parte da consideração de toda a problemática que rodeia a satisfação profissional, e que se constitui num desafio para o dia a dia na vida das pessoas. De facto, vários estudos realizados nesta área demonstram que a satisfação profissional influencia o rendimento laboral dos colaboradores. Destarte, este trabalho científico afigura-se-nos, igualmente, importante por procurar evidenciar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação profissional.

A escolha deste tema também se prende ao facto de o mesmo estar relacionado com a área profissional do pesquisador, considerando-se o contributo que trará ao enriquecimento do seu conhecimento e futuro desempenho profissional.

Outro fator a ser considerado é que os problemas da satisfação profissional e as práticas de gestão de recursos humanos, que afetam os colaboradores, exigem uma análise aprofundada de todas as variáveis envolvidas. Neste âmbito, esta dissertação justifica-se, também, pela potencialidade que oferece como base para futuros trabalhos científicos, contribuindo como fonte de informação credível para estudantes, diretores técnicos e demais interessados que atuem na área do serviço social ou na gestão de organizações do setor não lucrativo.

A concretização deste trabalho científico irá proporcionar um conhecimento mais aprofundado e detalhado sobre este objeto de estudo. Com a compreensão deste tema, destaca-se a importância que a satisfação laboral tem como “motor” para o avanço das IPSS, no sentido em que para que os colaboradores se sintam bem no seu local de trabalho, se sintam satisfeitos e motivados torna-se necessário conhecer e compreender as práticas de gestão de recursos humanos que potenciam essa satisfação e motivação, e conhecendo-se o impacto que estas últimas exercem no desempenho dos colaboradores, e logo na eficácia e eficiência das organizações, contribui-se para a sustentabilidade das organizações. Sustentabilidade que sabemos ser fundamental para todos, ou seja, para a própria instituição, para os clientes, para os seus *stakeholders*, para a sociedade.

I.5 – A Questão sob investigação

Como questão de partida definimos a seguinte: “Qual será o grau de satisfação dos colaboradores e quais as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no sentido da sua promoção, na medida em que este pode interferir no seu desempenho laboral?”.

Na questão de partida proposta queremos investigar até que ponto a satisfação e as boas práticas de gestão de recursos humanos exercem um impacto direto ou indireto na atuação dos colaboradores e, como reflexo, nos resultados da instituição.

Para a questão de investigação colocada consideramos pertinente e espectável que a possível resposta emergja no sentido de que os colaboradores mais satisfeitos tenham práticas laborais mais eficientes e que, por via dessas, exerçam um impacto positivo nos resultados da organização, ajudando à concretização dos seus objetivos, e indo ao encontro da sua visão, missão e valores. Enquanto que colaboradores mais insatisfeitos se constituem numa barreira, em termos do seu rendimento pessoal e coletivo, afetando o bom funcionamento das atividades desenvolvidas pela instituição. Este tipo de insatisfação carece de alguma

atenção por parte dos dirigentes da direção e do diretor técnico, adaptando as melhores e mais adequadas práticas de gestão de recursos humanos, e tentando, desta forma, colmatar o problema identificado, de maneira a melhorar o ambiente de trabalho de quem os rodeia.

Quanto às hipóteses formuladas, a hipótese central deste estudo pretende confirmar que: certas práticas de gestão de recursos humanos estabelecem uma relação de implicação com o grau de satisfação dos colaboradores, e, por essa via, com o desempenho laboral. Para além desta hipótese enunciamos outras, que sugerem, nomeadamente: a importância das boas práticas de gestão de recursos humanos para a satisfação no ambiente de trabalho; que a equidade no tratamento de situações semelhantes influencia o sentimento de justiça entre os colaboradores, afetando a satisfação global do ambiente; por fim, consideramos que é espetável que a remuneração e o reconhecimento afetam a satisfação e o desempenho do colaborador.

No campo dos conceitos teóricos a definir consideramos fundamental refletir sobre: a evolução histórica do conceito de satisfação laboral, no quadro das teorias da administração; o eixo teórico relativo à economia social e às IPSS; por fim, o conceito de gestão de recursos humanos, sua concetualização ao longo da história e as práticas em que se concretiza.

As variáveis que consideramos oportuno investigar reportam: às instalações físicas da instituição; autonomia e participação na tomada de decisões; compensação remuneratória e outros benefícios; desempenho profissional, desenvolvimento e formação; supervisão e liderança; relações sociais e de trabalho; política e estratégia organizacionais; mudança e inovação; segurança e condições de trabalho; tarefas e natureza do trabalho; idade; sexo; estado civil; número de filhos; tipo de vinculação à instituição; tempo de vinculação; por último, habilitações literárias.

I.6 – Os Objetivos a atingir

Como principais objetivos desta dissertação traçámos os seguintes:

1 – Analisar o conceito de Gestão de Recursos Humanos e refletir sobre a sua importância para a satisfação/motivação dos colaboradores nas ESNL

1.1 – Definir e compreender os conceitos de economia social e IPSS;

1.2 – Estudar as práticas de gestão de recursos humanos;

1.3 – Realizar uma análise teórica dos impactos das práticas de gestão de recursos humanos sobre a satisfação e motivação, e das suas consequências na atividade profissional dos colaboradores (teorias, causas, entre outros).

2 – Caracterizar a instituição Fundação Dr. Carneiro de Mesquita

2.1 – Elaborar uma caracterização da Instituição, bem como das respostas sociais existentes;

2.2 – Caracterizar a política e as práticas de gestão dos recursos humanos;

2.3 – Evidenciar quais as práticas de gestão de recursos humanos diretamente relacionadas com a satisfação e motivação dos colaboradores.

3 – Conhecer e avaliar o grau da satisfação e motivação dos colaboradores na relação que estabelecem com as práticas de gestão de recursos humanos, e indagar do seu impacto no trabalho/desempenho.

3.1 – Apurar o grau de satisfação dos colaboradores nas suas diferentes dimensões;

3.2 – Identificar os problemas (motivos) de insatisfação profissional e a sua relação com os níveis de desempenho;

3.3 – Conceber uma proposta de reformulação ou criação de práticas de gestão de recursos humanos suscetíveis de contribuir para uma melhoria.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 – A Economia social e as IPSS

A Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, a Lei de Bases da Economia Social, a qual estabeleceu as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios”. Entende-se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, que “têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes.

A economia social presta bens ou serviços que correspondem às necessidades básicas humanas a que se destinam, independentemente dos rendimentos económicos, sendo que essa prestação é efetuada de acordo com a relação qualidade e preço (Oliveira, 2015). A principal diferença entre as organizações de economia social e as empresas consideradas capitalistas é que, enquanto nestas últimas os seus principais beneficiários são os seus próprios investidores, que recebem para si mesmo o lucro, nas organizações de economia social, caso exista, a apropriação desse excedente é coletiva e destina-se a dar continuidade aos objetivos organizacionais, a satisfazer os seus usufrutuários diretos, os seus assalariados e a comunidade em geral (Oliveira, 2015).

Devido às suas características, as organizações de Economia social têm sido responsáveis pela existência de uma abordagem diferente da atividade socioeconómica, que consiste em privilegiar as pessoas em detrimento do capital. Não são apenas organizações produtoras de bens ou serviços, mas, igualmente, produtoras de conexões sociais, aspeto fundamental para a geração de capital social. Segundo Oliveira (2015), podemos afirmar que as organizações da Economia social originam emprego junto da comunidade em que estão inseridas, tendo um papel muito importante ao nível económico e social.

Quanto à Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de acordo com o artigo 1º do Decreto-Lei n.º 119/83,

São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) Apoio a crianças e jovens; b) Apoio à família; c) Apoio à integração social e comunitária; d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios

de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) Educação e formação profissional dos cidadãos; g) Resolução dos problemas habitacionais das populações. 2 - Além dos enumerados no número anterior, as instituições podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis. 3 – O regime estabelecido neste diploma não se aplica às mesmas instituições em tudo o que respeite exclusivamente aos fins referidos no número anterior. (p. 1)

No Artigo 2.º do mesmo diploma jurídico (Decreto-Lei n.º 119/83), as IPSS, quanto à forma, podem ser: associações de solidariedade social; associações de voluntários de ação social; associações de socorros mútuos; fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia. Estas instituições podem agrupar-se em: uniões; federações e confederações.

Numa outra perspetiva, a noção de economia social provém da terminologia francesa, segundo a qual, o termo economia social aplica-se às práticas de solidariedade, fruto da reação às transformações sociais e económicas da revolução industrial, sendo um período marcado pela influência do pensamento dos socialistas utópicos do século XIX, originando as diversas formas de organização, como as associações, as mutualidades e as cooperativas. A ideia de economia social surge, assim, por volta de 1830, quando Charles Dunoyer divulga na cidade de Paris um acordo de economia social, decorrendo na mesma década na Universidade de Lovaina um curso com a denominação de economia social (Caeiro, 2008).

“Devemos considerar economia social as diferentes entidades privadas sem fins lucrativos, cujo produto é a solução dos problemas sociais” (Caeiro, 2008, p. 64). Para este mesmo autor, a economia social organiza-se em torno de quatro grandes formas, que são:

a) identificação recíproca das pessoas associadas e da atividade empresarial; b) igualdade dos associados, independentemente da sua participação no financiamento e na atividade destas empresas e c) possibilidade de divisão dos excedentes entre os associados de forma proporcional à sua participação na atividade económica; d) propriedade coletiva dos benefícios investidos de forma permanente. Da análise do conceito de economia social, resultam quatro princípios determinantes: a) finalidade de prestação de serviços aos membros da coletividade; b) autonomia da gestão; c) processo de decisão democrática e d) primado do trabalho e das pessoas sobre o capital e a repartição do rendimento. (p. 66)

Resumidamente, a denominação de economia social tem como finalidade o bem-estar social, o desenvolvimento local e a solidariedade. Podemos entender este conceito teórico como tendo por base um conjunto de valores que evidencia uma finalidade social da sua atividade, isto é, afastando-se da finalidade de obtenção do lucro no seu campo de atuação, pela

satisfação de necessidades fundamentais sociais, aquelas que não são satisfeitas pelo mercado (Caeiro, 2008).

Um outro termo que podemos abordar é o de terceiro sector: as instituições deste sector de atividade apresentam um carácter privado, sem fins lucrativos, que detêm e aplicam uma gestão autónoma, isto é, sem intervenção direta do Estado, mas praticam as suas atividades na esfera pública como maneira de satisfazer as necessidades básicas de cada indivíduo, substituindo, assim, o Estado (Caeiro, 2008).

Quanto à sua origem, esta noção surge na escola anglo-saxónica, onde a tradição vai ao encontro de considerar elementos determinantes na esfera económica da intervenção social as instituições de carácter sem fins lucrativos (Caeiro, 2008).

Estas instituições podem definir-se como entidades que são: organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias. São entidades organizadas, por exibirem uma conformidade institucional, designadamente pela execução de reuniões com alguma regularidade, algum grau de permanência organizacional e a existência de procedimentos de funcionamento. São privadas, por se encontrarem afastadas do Estado, conforme referiu-se anteriormente. O que não significa, todavia, que não possam adquirir financiamentos governamentais e serem fiscalizadas por este. São entidades não distribuidoras de lucro, isto é, no sentido em que nenhum dos seus membros pode receber qualquer lucro gerado pelos exercícios das suas atividades. No caso de se gerar lucro, este tem que ser investido em melhoramentos da própria instituição. Apresentam-se como autogovernadas, como foi referido no parágrafo anterior, ou seja, criam internamente o seu próprio modelo de sistema de gestão, sem terem a necessidade de serem controladas por parte de quaisquer entidades externas. São entidades voluntárias porque uma percentagem significativa do seu rendimento é oriunda de contribuições voluntárias.

Contudo, a designação de terceiro sector, face ao exposto, detém um cariz mais abrangente do que o de economia social, situando-se numa perspetiva alargada de análise da economia e das suas implicações do ponto de vista social (Caeiro, 2008).

II.2 – A Gestão de Recursos Humanos

Citando Veloso (2007), podemos definir a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a gestão de pessoal como designações que muitas vezes se usam indiferentemente, sem qualquer

distinção em termos do seu conteúdo, para designar a natureza e o âmbito de atividade da GRH numa organização ou empresa.

A autora defende, ainda, que a designação da função recursos humanos (RH) orienta para duas interpretações: atividade que surge em resposta a necessidades organizacionais ou atividade que é institucionalizada ou departamental (Veloso, 2007).

Legge (1995), citado por Veloso (2007), refere que existem diferentes perspetivas da função RH, nomeadamente, sintetizada em quatro modelos: normativo; descritivo funcional; de avaliação crítica; e comportamental-descritivo.

Veloso (2007) começa por explicar que o modelo normativo dita que a função RH se traduz nas atividades de selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores, garantindo que estes obtêm satisfação e “dão o seu melhor” no exercício das suas funções, permitindo, assim, que a instituição atinja os objetivos a que se propôs. Este modelo abarca a conceção da GRH como um conjunto de práticas, cuja utilização tem um resultado conhecido e que podemos encontrar retratada nos planos de investigação de alguns trabalhos (Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995).

O modelo descritivo funcional elucida a função RH como reguladora das relações de emprego, assumindo que as metas organizacionais bem como os meios necessários à sua realização estão sujeitos a negociação. Esta afirmação, contrariamente à do modelo anterior, reconhece os diferentes *stakeholders* e as metas (Veloso, 2007).

O modelo de avaliação crítica integra uma conceção radical da função RH. Este modelo sugere que um dos *stakeholders* (pessoas envolvidas) tem mais poder do que todos os outros, pelo que a função RH existe para apoiar a gestão a atingir as suas metas através do esforço dos colaboradores, sendo estabelecida uma relação de exploração, em contraposição com uma função de regulação (Veloso, 2007).

O modelo comportamental-descritivo esclarece a função RH através dos comportamentos daqueles que a exercem. Caracteriza-se como uma “a) função menor porque é atribuída aqueles a quem se quer castigar, b) com reduzida capacidade de intervenção dado ser suportada por um corpo teórico inconsistente e traduzido por um conjunto avulso de técnicas e c) sem credibilidade, já que é percecionada como um serviço e não como um fator de produção (Veloso, 2007, p. 14).

Após uma explicação dos modelos sintetizados por Legge (1995), Veloso (2007) defende que os quatro modelos demonstram três eixos fundamentais insuficientes para a definição da GRH. No primeiro eixo destaca-se um corpo de conhecimentos específicos que tipifica algumas das suas intervenções – as práticas de GRH. Num segundo eixo, uma função de regulação de relações; por último, a capacidade de intervenção dependente da credibilidade que lhe é atribuída pelos agentes organizacionais.

O campo da GRH percecionado como um conjunto de práticas é uma das abordagens concetuais mais conhecidas dado o seu carácter fundamentalmente normativo. Esta abordagem decorre por via de duas razões fundamentais. A necessidade de concetualizar um conjunto bastante diversificado de práticas e os seus resultados, alcançados através dos colaboradores, formando-se como um fator de vantagem competitiva. Na segunda razão fundamental, a necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo dissociar deste processo, aspetos como a estratégia organizacional e a cultura, que são conceitos decisivos na “explicitação, formulação e evolução da ideia de GRH” (Neves, 2000).

Na ideia de Gomes (2017), um recuo temporal permite-nos percecionar a inexistência de um cargo específico de GRH, estando, este, inserido nos processos de gestão. Esta gestão considerava os colaboradores como mera mão-de-obra, que precisariam de ser um custo reduzido para a organização, obtendo deles o máximo rendimento possível.

Ultimamente, foi possível verificar que existiu uma evolução no que concerne a este campo, entendendo-se que os colaboradores deixaram de ser um custo ou de serem percecionados como meros recursos da organização, passando a ser entendidos como elementos impulsionadores e imprescindíveis. Assim sendo, surge uma nova visão dos colaboradores nas organizações. Esta visão vislumbra as pessoas como elementos pró-ativos, criadores de inovação e empreendedores. Os colaboradores são a fonte essencial para fazer crescer a inovação e, naturalmente, geradores do avanço das organizações, levando-as a ter uma crescente preocupação com a gestão adequada dos seus recursos humanos (Gomes, 2017).

A GRH “é uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais” (Storey, 1995, cit. por Gomes, 2017, p. 5).

II.2.1 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Tal como o conceito de economia social, a que aludimos anteriormente, a reflexão e história sobre as práticas de GRH remonta à Revolução Industrial. Este fenómeno determinou a cessação do sistema de trabalho que vigorava nas empresas, na sua grande parte do tipo familiar, em que a única e principal meta era o lucro, não havendo preocupações com a eficácia da gestão das pessoas ou com o seu bem-estar (Cunha et al, 2010).

Bilhim (2004) afirma que a visão do passado, a partir do século XX, começa a estar direcionada para as pessoas e não apenas para o lucro. Em 1960, presencia-se um aumento da afirmação do departamento de “Gestão de Pessoal”. Esta função começa a inserir-se no âmbito da tomada de decisão, através do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão dos trabalhadores.

Chiavenato (1997) menciona que as políticas são regras estabelecidas para gerir funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem, assim, uma orientação da gestão para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso na execução de funções específicas. Assim, as políticas traduzem-se em guias para a ação, servindo para prover respostas às questões ou aos problemas, que podem ocorrer com certa frequência, evitando que os subordinados procurem os seus supervisores para esclarecimentos desnecessários ou na procura de soluções para cada caso com que se deparem.

As políticas de RH referem-se às formas de atuação com base nas quais a organização pretende lidar com os seus colaboradores e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, agilizando, em simultâneo, as condições necessárias ao alcance de objetivos individuais.

Cada organização desenvolve a política de RH mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de RH deve considerar todas as dimensões necessárias ao funcionamento da organização (Chiavenato, 1997).

Chiavenato (1997) menciona as seguintes: numa primeira dimensão, definem-se as políticas de acréscimo de recursos humanos, isto é, onde se vai recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado) os RH necessários à organização; estabelecem-se critérios de seleção de RH e padrões de qualidade para admissão, quanto às

aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização, e por último, preveem-se as formas de integração dos novos colaboradores ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

Na segunda dimensão, seguem-se as políticas de aplicação, ou seja, determinam-se: os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, entre outros) para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização; os critérios de planeamento, alocação e movimentação interna de RH, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização, e por fim, os critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos RH através da avaliação de desempenho (Chiavenato, 1997).

Na terceira dimensão, destacam-se as políticas de manutenção dos RH, nomeadamente pelo estabelecimento: dos critérios de remuneração direta dos colaboradores, tendo em vista a avaliação dos cargos e os salários no mercado de trabalho e a posição da organização frente a essas duas variáveis; dos critérios de remuneração indireta dos colaboradores, tendo em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho; como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado; os critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização e o relacionamento de bom nível com sindicatos e outras entidades organizadas de representação do pessoal (Chiavenato, 1997).

Na quarta dimensão são estabelecidas as políticas de desenvolvimento dos RH, designadamente, os critérios de diagnóstico e programação da preparação e triagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização; os critérios de desenvolvimento dos RH a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização e a criação e o desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes (Chiavenato, 1997).

Chiavenato (1997) destaca, ainda, que a última dimensão política é marcada pela monitorização/controlo dos RH, estando relacionada com a manutenção de uma base de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização, bem como sobre os critérios para a auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os colaboradores da organização.

A partir das políticas podem definir-se os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na execução das suas tarefas dentro da organização, servindo para guiar as pessoas na realização dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 1997).

A GRH consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados diretamente ou indiretamente com o trabalho. (Chiavenato, 1997, p. 168)

Os principais objetivos da GRH traduzem-se em duas ideias fundamentais, nomeadamente, a de criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização, e a de criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e do alcance dos objetivos individuais. Pode-se considerar, adicionalmente, a ideia de alcançar eficiência e eficácia através das pessoas (Chiavenato, 1997).

Nas IPSS, a Portaria n.º 67/2012, de 21 de março menciona que, para além da sua natureza jurídica, qualquer entidade deverá ter uma direção técnica liderada por um diretor, na qual este tem de ser licenciado numa área das Ciências Sociais e Humanas ou na área da Saúde para exercer o cargo.

Embora possa variar ligeiramente de acordo com a população da resposta social a que está afeto, as funções de um diretor técnico no âmbito da gestão de uma IPSS são normalmente as seguintes:

- a) Dirigir o funcionamento do estabelecimento dentro das regras definidas pela direção da instituição, coordenando e supervisionando as atividades do restante pessoal;
- b) Cabe ao diretor técnico criar condições que garantam um clima de bem-estar aos

utentes, no respeito pela sua privacidade, autonomia e participação dentro dos limites das suas capacidades físicas e cognitivas; d) Solicitar aos serviços competentes, nomeadamente à Segurança Social, seu interlocutor privilegiado, esclarecimentos de natureza técnica inerentes ao funcionamento, tendo em vista a sua melhoria; e) Auscultar o pessoal no que respeita à sua formação e propor ações de acordo com as necessidades e interesse manifestado(s); f) Promover reuniões de trabalho com os utentes e com o pessoal, dispensando especial atenção à questão do relacionamento (interpessoal) prevenindo a conflitualidade e reforçando a autoestima de todos os intervenientes na vida do Estabelecimento; g) Fomentar a participação dos idosos na vida diária do estabelecimento; e) Elaborar o horário de trabalho do pessoal; i) Propor a admissão de pessoal, sempre que o bom funcionamento do serviço o exija; j) Propor a contratação eventual de pessoal, na situação de faltas prolongadas de pessoal efetivo; l) Colaborar na definição de critérios justos e objetivos para a avaliação periódica da prestação de serviço do pessoal, com vista à sua promoção, por fim, m) Elaborar o mapa de férias e folgas do pessoal. (Crecearaeducar, 2010, cit. por Gomes, 2014, pp. 44, 45)

Através do supramencionado, podemos verificar que os diretores técnicos executam diversas funções relacionadas com a gestão, sendo algumas ligadas à gestão dos recursos humanos. Na maioria, ou em grande parte, das IPSS, é muito frequente ser o diretor técnico o gestor de recursos humanos. Cherrigton (1995), citado por Gomes (2014), menciona que todos os gestores são, numa escala maior ou menor, líderes, pois compete-lhes a difícil tarefa de gerir pessoas diferentes, devendo inculcar na equipa que gere a necessidade de trabalhar para resultados, a qual deve motivar para que de uma forma ética e positiva os seus elementos alcancem os objetivos a que a organização se propõe.

II.2.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Quanto à questão das melhores práticas na GRH, segundo Paauwe e Boselie (2005) consideram-se as seguintes: recrutamento e seleção rigorosos; formação e desenvolvimento; gestão de desempenho (incluindo a avaliação); por último, prémios e recompensas.

Numa apropriação das perspetivas de outros autores, consideram-se como melhores práticas as seguintes: plano de opção de ação; salários altos em relação ao mercado; benefícios; formação intensiva; trabalho em equipa; empregados altamente qualificados; difusão de informação; resolução formal de conflitos; participação dos empregados; por fim, postos de trabalho amplos (Arthur, 1995, cit. por Gomes, 2017).

Na opinião de McDuffie (1995), citado por Gomes (2017), consideram-se como melhores práticas de GRH: o trabalho em equipa; grupos de resolução de problemas; sistema de

sugestão de ideias; rotação de postos de trabalho; descentralização; recrutamento e seleção; incentivos; diferenciação de status (estatuto social); formação de novos empregados; formação dos empregados experientes.

Aspetos como a estabilidade no emprego, o recrutamento e a seleção, o trabalho em equipa, a retribuição alta em relação ao rendimento organizacional, a formação intensiva, a igualdade salarial e simbólica, e a difusão da informação, são as práticas mais adequadas de GRH para Pfeffer e Veiga (1999), citados por Gomes (2017).

Nas palavras de Veloso (2007) o processo pelo qual a GRH atinge estes resultados apoia-se com recurso à utilização de certas práticas, nomeadamente, métodos de seleção, formação, avaliação, trabalho em equipa, recompensas em função da performance e segurança no trabalho, entre outras. As práticas de trabalho de elevada performance impõem o envolvimento do colaborador no trabalho, desenvolvendo e aplicando os seus conhecimentos, originando elevados níveis de motivação, satisfação e envolvimento.

Segundo Delaney e Huselid (1996) citado por Veloso (2007), as práticas de GRH que maior atenção recebeu dos investigadores foram, designadamente, a participação do colaborador; o *job redesign* e o *empowerment* incluindo sistemas de produção com base em equipas; formação; compensações e incentivos em função do desempenho manifestado.

Pfeffer (1994) citado por Veloso (2007), a título de exemplo, criou um conjunto de dezasseis práticas, vindo futuramente a reduzi-las e que, no fundamental, se resumem a aspetos tais como, segurança de emprego; compensação (associada à performance organizacional); partilha de informação; seleção; participação e *empowerment*; trabalho em equipa e *job redesign*; formação e desenvolvimento de aptidões.

Numa perspetiva empresarial, os gestores de pequenas e médias empresas, no que concerne à compensação defendem que inclui aspetos como a qualidade de vida ou oportunidades de aprendizagem e diferencia-se daquela que é adotada por grandes organizações. As grandes organizações tendem a especializá-la e quando referem compensação estão a considerar especificamente, remuneração – base, programa de benefícios, prémios com base na performance, entre outras (Veloso, 2007).

Em alguns estudos já realizados nesta temática, não existe um consenso entre os investigadores sobre quais práticas a nomear para este conjunto. Nas organizações aparenta que a sua utilização é incerta não só pela compreensão que os gestores/diretores técnicos têm

do seu conteúdo técnico específico, mas também pela proporção das organizações. Contudo, segundo Veloso (2007) definiu-se diferentes práticas que se agrupam em alguns níveis, designadamente, participação (mecanismos de participação, equipas autónomas, *job design* e presença de sindicatos); motivacional (gestão de carreira e compensação) e desenvolvimento (avaliação de desempenho centrada na performance e formação). A autora defende que estes são os aspetos em que se encontra a mesma opinião junto dos investigadores nesta área, revelando ainda assim insuficientes.

A necessidade de maior rigor na decisão de inclusão de práticas de gestão de recursos humanos no conjunto designado como boas ou de elevado envolvimento conduziu ao surgimento de diferentes perspetivas, de que destacamos a abordagem universalista e a abordagem contingencial.

Observamos que os investigadores procuraram identificar grandes classes de práticas que se centram nos resultados esperados (motivação, desenvolvimento e participação), na sua adequação ao contexto (flexibilidade) e na sua consistência interna, factores que até ao momento surgem, realmente como estruturantes deste conceito. (Marchington & Grugulis, 2000, cit. por Veloso, 2007, p. 58)

Bratton (1999) acrescenta que as práticas de GRH é permanentemente condicionada por factores contingenciais e contextuais, particularmente o tipo de organização, a localização, a sua dimensão, a estrutura e o sector em que se enquadra. Para Fernandes (2012) não existe uma concordância sobre quais são as “melhores” práticas de GRH, uma vez que não existe uma única classificação que possa ser aplicada a todas as situações. A sua aplicabilidade altera-se em função dos interesses dos colaboradores e da organização.

Como não existe uma única e ideal tipologia, apresenta-se um conjunto de práticas de GRH referenciadas pela maioria da bibliografia estudada. Foram consideradas as seguintes técnicas, nomeadamente, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho e motivação e gestão de recompensas (Fernandes, 2012).

Como é hábito em qualquer organização com fins lucrativos ou com as empresas o seu objetivo principal é o lucro. Estas partes envolvidas podem abranger um certo número de objetivos a que se comprometem, mas têm sempre em conta o objetivo final, o lucro. Contrariamente, as organizações que se caracterizam como a que se vai estudar, por norma, não têm como objetivo primordial o lucro, mas a plena satisfação dos seus clientes, pois só

ao atingir essa satisfação saberão que todo o trabalho e esforço realizados estão a ser úteis e bem desenvolvidos (Serrano, 2017).

Serrano (2017) defende que a GRH desenvolvida nas organizações sem fins lucrativos é muito diferenciada das GRH que se realiza em grandes organizações lucrativas. Na abordagem estratégica, as organizações sem fins lucrativos laboram com a questão de compreender como é que os objetivos estratégicos da organização podem influenciar a estratégia e as práticas de RH. Neste ponto, existe os conceitos de abordagem vertical e abordagem horizontal. Na abordagem vertical, a eficácia da GRH só poderá ser medida em função da forma como esta suporta a realização dos objetivos organizacionais. As práticas de RH estão focadas nos elementos da estratégia. Na abordagem horizontal, as organizações podem alterar as práticas de RH, em função dos objetivos particulares de RH como suporte da estratégia da organização. A abordagem baseada nos RH, refere que, face às constantes alterações, as instituições têm que indagar se os seus colaboradores são adequados e se estão a ser usados decentemente, identificando as suas fragilidades e potencialidades. O investimento em RH válidos contribuem para a eficácia da organização e aumenta a possibilidade de especificação das competências centrais.

Para Serrano (2017) afirma ainda que se considera fundamental e decisivo o contributo de parceiros (*stakeholders*) quer internos (onde se considera básico que estes se identifiquem com a missão e satisfação do trabalho que desempenham e que a chefia da organização consegue mantê-los motivados e comprometidos com o objetivo principal definido) quer externos (prestação de serviços, donativos, voluntariado).

II.3 – Satisfação Profissional

O termo “satisfação” provém do latim *satisfactio*, que tem como significado prazer, alegria, advindos da execução do que é esperado ou desejado (Santos, 2013).

Segundo as primeiras investigações de Taylor (1977), citado por Santos (2013), a satisfação no trabalho estava relacionada com o salário, sendo este o aspeto tido como mais relevante para a satisfação profissional. Contrariamente a Taylor, Chiavenato (1994) refere que a satisfação no trabalho deriva mais do reconhecimento ou do valor social do que do salário. A satisfação consiste no prazer que resulta da realização de uma atividade motivada, sendo

necessário haver impulso que estimule o trabalhador a realizar a atividade. Assim, pode-se estabelecer a seguinte relação: não existe satisfação sem motivação (Bergamini, 2008).

Os elementos causais que se relacionam com a satisfação no trabalho reportam ao próprio trabalho e ao seu conteúdo, designadamente a: condições e ambiente de trabalho; relação com supervisores, colegas e subordinados; reconhecimento; possibilidades de promoção; características da supervisão e competências e políticas de gestão da organização. Para além disso, existem fatores psicossociais referentes: às interações no local de trabalho; condições organizacionais; conteúdo do trabalho; habilidades do trabalhador; cultura; necessidades e causas pessoais que podem interferir no desempenho, na saúde e na satisfação na atividade profissional que o trabalhador desempenha (Locke, 1976).

O conceito de satisfação profissional não é de fácil definição devido à sua extrema complexidade e multidimensionalidade: a satisfação profissional apresenta-se com múltiplas variáveis e fatores associados que dificultam a sua definição cabal.

Numa tentativa de clarificação concetual, podemos dizer que “a satisfação profissional é um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais” (Locke, 1976, cit. por Oliveira, 2015, p. 5).

Outros autores defendem distintos significados da satisfação profissional, considerando, por exemplo, que a satisfação pode ser percebida segundo duas abordagens distintas. A primeira apresenta uma abordagem unidimensional. Nesta abordagem, a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em si, dependendo dos aspetos que o qualificam. A segunda abordagem caracteriza-se por ser multidimensional, isto é, na medida em que a satisfação provém de diversos fatores associados ao trabalho, sendo possível avaliar a satisfação das pessoas em relação: à direção; à organização; aos colegas de trabalho; às condições de trabalho; à progressão na carreira; às perspetivas de promoção; às recompensas salariais; à estabilidade do emprego; ao volume de trabalho; ao desempenho pessoal; intrínseca pessoal.

O meio envolvente do colaborador fora do trabalho influencia diretamente o indivíduo no trabalho e, da mesma forma, o trabalho constitui-se numa parte importante da sua vida. Contudo, a satisfação profissional afeta, também, o sentimento da satisfação global para com a vida, existindo um ciclo de interação, sendo necessária existência de harmonia para o bem-estar do indivíduo (Alcobia, 2001).

A satisfação profissional fomenta o bem-estar, uma atitude positiva, e a motivação perante o trabalho. A falta desta satisfação pode originar uma postura frustrante e negativa, tendo como consequência a insatisfação profissional.

É essencial salientar a importância da satisfação no trabalho dos colaboradores nas IPSS, pois o bem-estar no trabalho vai influenciar e ter um impacto direto nas suas formas de trabalho e, conseqüentemente, influenciar a qualidade do serviço prestado aos utentes da Economia Social (Oliveira, 2015).

Segundo Maslow (1954), citado por Oliveira (2015), na teoria da hierarquia das necessidades humanas, afirma-se que a satisfação do indivíduo decorre da resposta que este obtém em relação às suas necessidades, hierarquizadas em cinco níveis ascendentes:

Necessidades fisiológicas – relacionadas à sobrevivência da própria vida, como a alimentação, casa; Necessidades de segurança – relacionadas à segurança física e emocional, familiar e social; Necessidades sociais – expectativas de ser social, ser aceite, ter amigos e amor; Necessidades de estima – do indivíduo manter a autoestima, ter a estima de outros e aumentar confiança, poder, sucesso; Necessidade de autorrealização – respeitante à necessidade de maximizar o seu próprio potencial.

A teoria da motivação baseou o conceito de hierarquia das necessidades humanas em dois princípios: As necessidades humanas podem ser dispostas numa hierarquia de importância, progredindo de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades; A necessidade satisfeita já não serve como motivador principal do comportamento (assim que o homem satisfaz as suas necessidades básicas, iniciais, outras mais elevadas assumem o domínio do seu comportamento). (p. 7)

No entanto, Herzberg (1959), citado por Oliveira (2015), fundamenta o modelo da motivação na teoria dos dois fatores de satisfação profissional ou higiene. O modelo demonstra que a satisfação dos sujeitos depende da personalidade, concentrando-se em variados fatores para desafiar a satisfação profissional e para afastar a insatisfação.

A satisfação profissional não depende dos fatores extrínsecos ao trabalho, apresentando uma relação com a ausência de satisfação, indicados como fatores higiénicos, por exemplo: as condições de trabalho; a política e prática da organização; o salário; a supervisão; as relações interpessoais; o estatuto e segurança. Relacionando-se, sim, com fatores intrínsecos, indicados como fatores motivacionais, relacionados com o cargo e a sua função no trabalho, como a *performance*, a essência do próprio trabalho em si, o reconhecimento da realização de tarefas, a responsabilidade e o crescimento na organização.

Vroom (1964), citado por Oliveira (2015), fortalece o modelo das expectativas em relação ao trabalho, em que a satisfação profissional ocorreria no caso de os desejos e as expectativas serem satisfeitos. A teoria prevê que o bom desempenho dos colaboradores depende de dois fatores: uma alta probabilidade de que o alto desempenho levará a consequências favoráveis; e uma alta probabilidade de que os esforços conduzirão a alto desempenho. Contudo, para que o colaborador esteja motivado, ele, necessita de dar importância ao resultado ou à recompensa, necessitando compreender que um esforço maior conduzirá a um desempenho melhor e que, como consequência desse ato, surgirão recompensas.

Em meados de 1969, John Locke desenvolve a teoria da satisfação no trabalho, baseada nos valores (importância que o indivíduo atribui ao objetivo que deseja alcançar) e nas metas (o objetivo desejado), que levam a pessoa a agir (desempenho), alcançando resultados (satisfação) que irão servir como *feedback* para a atribuição de valores.

Os valores estão relacionados ao quanto a pessoa quer, significando que a sua aquisição se liga a uma alta satisfação. Em contrapartida, não os conseguindo atingir não se associa à satisfação. Assim sendo, este ato tem como consequência a presença de aspetos desvalorizados, estando ligada à insatisfação. Portanto, Locke considera a satisfação no trabalho como uma função, decorrente da ligação entre o que um colaborador quer do seu trabalho e o que ele percebe que está a alcançar. Pode-se afirmar, então, que a satisfação e a insatisfação são situações opostas do mesmo fenómeno em estudo, manifestando-se num estado emocional de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação).

Locke (1969) verificou que embora haja algumas diferenças individuais em relação ao que os colaboradores querem do seu trabalho, existem fatores causais da satisfação relacionados ao ambiente de trabalho, como as circunstâncias e condições (trabalho, pagamento, promoção, vencimento) e os agentes envolvidos (colegas, supervisão, gestão e organização).

Apesar de Locke (1969, 1976), citado por Marqueze & Moreno (2005), relatar que a satisfação no trabalho é um fenómeno individual, ressalta que os seus fatores causais podem ser organizados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), assinalando que os fatores causais devem ser analisados nas suas inter-relações.

Como constatámos nos estudos consultados, a satisfação no trabalho pode criar consequências tanto para o colaborador como para a própria organização, afetando os aspetos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador (Locke, 1976). Os estudos sugerem que os colaboradores experimentam um maior grau de satisfação profissional em organizações mais eficazes no campo das práticas de GRH, ou seja, em organizações que aplicam programas de reconhecimento e programas de recompensa financeira aos seus colaboradores. O reconhecimento dos funcionários não se deve limitar somente a elogios, ofertas e pontos, também se devendo estender a uma melhor preparação para uma eventual mudança da cultura da organização para atingir novas metas, objetivos, iniciativas, unindo os funcionários aos valores e às ideias fundamentais da organização. Este é um elemento estratégico, sendo o reconhecimento dos colaboradores percebido como uma das mais importantes formas de contribuir para a sua motivação, influenciando positivamente a situação financeira e emocional da organização (Dugguh & Dennis, 2014).

Weiss & Cropanzano (1996), citados por Dugguh & Dennis (2014), afirmaram que as emoções e o ânimo fazem parte do fator afetivo individual da satisfação no trabalho, defendendo que os estados de ânimo tendem a ser mais duradouros, isto é, mais estáveis, mas frequentemente com estados de incerteza. Quanto às emoções, estas, são muitas vezes mais intensas, de curta duração e têm um objetivo ou uma causa clara, sendo lógico que a supressão de emoções desagradáveis aumente a satisfação no trabalho.

Pesquisas efetuadas indicam que o fator da genética e da personalidade também podem influenciar a satisfação profissional devido ao seu papel a nível interno, ligado à realização pessoal, ou como fator externo ou ambiental, como por exemplo no seu impacto sobre as condições de trabalho. Num estudo feito por Brief & Weiss (2002) é descrito o papel da afetividade negativa e positiva.

A afetividade negativa está fortemente relacionada com o traço da personalidade do neuroticismo, isto é, um traço cognitivo-afetivo ou uma expressão negativa da personalidade: as pessoas que são mais ricas em afetividade negativa são as mais tendentes a experimentar uma menor satisfação no trabalho. A afetividade positiva está relacionada com a personalidade da extroversão, isto é, a pessoa dirige para o exterior a sua atenção e as suas emoções. Portanto, aqueles que são mais ricos em afetividade positiva são mais vocacionados a serem satisfeitos nas suas vidas e nos empregos onde laboram.

Alguns aspetos da vida do ser humano como o trabalho, a família, as comunidades, entre outros, também afetam a satisfação profissional. O bem-estar psicológico envolve algumas condições emocionais e refere-se à vida como um todo. Esta noção abrange um papel decisivo presenciando-se tanto na satisfação como no desempenho laboral (Wright & Cropanzano, 2000, cit. por Dugguh & Dennis, 2014).

Segundo Klijn (1998) desde os anos 30, que vários pesquisadores (Begley & Czajka, 1993; Bergamini & Beraldo, 1988; Fraser, 1996; Harris, 1989; Henne & Locke, 1985; Herzberg, 1971; Locke, 1969) realizaram estudos sobre o tema em questão, realçando a importância deste aspeto no ambiente de trabalho e na saúde do colaborador.

Com base em estudos concretizados, a determinação da satisfação no trabalho e as suas consequências na saúde do colaborador nem sempre são claras. Alguns fatores podem atuar tanto como determinante quanto como consequência da satisfação, de que é exemplo o relacionamento com os colegas de trabalho. Em determinadas situações, se este aspeto estiver negativo pode originar insatisfação no trabalho, por outro lado, a insatisfação no trabalho pode criar problemas de relacionamento no ambiente da organização (Marqueze & Moreno, 2005).

O primeiro estudo analisado por Cavanagh (1992), através do de Locke e Gruneberg (1969), expõe a identificação de três aspetos influenciadores da satisfação no trabalho, nomeadamente: diferenças na personalidade; diferenças no trabalho; diferenças nos valores atribuídos ao trabalho. O autor referencia, ainda, os estudos de Hinshaw e Atwood (s.d.) e de Weissman et al. (s.d.), que apontam como fatores de influência na satisfação no trabalho aspetos como a idade, o sexo, a inteligência, o nível educacional, a experiência, o nível hierárquico, o *status* profissional, a autonomia de trabalho, a repetição imposta, a tarefa executada, a remuneração e o resultado do trabalho (Cavanagh, 1992, cit. por Marqueze & Moreno, 2005).

A título exemplificativo, refere-se o estudo de Estefano (1996), citado por Marqueze & Moreno (2005), que elaborou uma pesquisa sobre a satisfação dos funcionários (num total de 88) da biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina, no Brasil, onde se verificou que o principal fator responsável pela insatisfação desses funcionários remete para as condições de trabalho, sendo que os aspetos que mais contribuíram para a satisfação foram as relações interpessoais e o trabalho em si. Num outro exemplo, um estudo realizado com

25 docentes universitários, foi verificado que as formas de organização do trabalho negam a satisfação e a autonomia do colaborador (Gonçalves, 1996, cit. por Marqueze & Moreno, 2005).

Esteve (1999), citado por Marqueze & Moreno (2005), numa pesquisa realizada com cerca de 291 professores, verificou que os maiores fatores de insatisfação no trabalho são sobretudo os salários inadequados, o baixo *status* social da profissão (que inclui o mau comportamento dos alunos e as poucas oportunidades para progredir) e o excesso de trabalho a ser realizado num curto de espaço de tempo.

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho apresenta diversas consequências diretas ou indiretas, sejam elas no plano profissional ou pessoal, afetando diretamente o comportamento, o bem-estar e a saúde do colaborador (Henne & Locke, 1985, cit. por Marqueze & Moreno, 2005).

Zalewska (1999), citado por Marqueze & Moreno (2005), refere que, no seu estudo sobre a importância dos relacionamentos sociais em termos laborais, aponta que a satisfação no trabalho tem como consequências uma melhor saúde física, emocional e mental do colaborador, referindo a ocorrência de um menor número de doenças em trabalhadores satisfeitos e, conseqüentemente, fruto desse estado, da sua melhor qualidade de vida.

Colaboradores produtivos tendem a ser mais felizes, o que, naturalmente, pode significar recompensas do tipo reconhecimento, aumento de remuneração, promoções, entre outras medidas compensatórias (Robbins, 2002).

Em sentido oposto, a insatisfação no trabalho tem como consequências: o absentismo; a rotatividade; atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas; queda da produtividade e do desempenho; protestos ou greves; insatisfação com a vida, de acordo com a importância que o trabalho ocupa na vida de cada pessoa (Martinez, 2002).

Jardim et al. (2004) referem, para além destes problemas relacionados com a insatisfação, uma outra consequência, a síndrome de *Burnout*, isto é, a síndrome de esgotamento profissional. Neste aspeto, esta síndrome que muitas vezes afeta os diversos profissionais resulta em *stress* laboral crónico.

A relação entre satisfação no trabalho, uma menor carga mental e um maior comprometimento com o trabalho não é tão simples nem tão fácil de mensurar, por isso a necessidade de se pesquisarem todas as variáveis possivelmente relacionadas, bem como as diversas áreas que o trabalho abrange. O sofrimento psíquico não é simples, pois depende do

contexto, da história de vida e da sequência das circunstâncias numa situação concreta. (Jacques & Codo, 2002, cit. por Marqueze & Moreno, 2005, p. 76)

III.1 – Metodologia e Métodos

Dadas as características do nosso estudo, a metodologia que mais se adequa à nossa investigação é predominantemente qualitativa, ainda que se combinando, em determinados momentos, com uma dimensão mais quantitativa: “na metodologia qualitativa . . . o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo” (Freixo, 2012, p. 173).

Todo e qualquer processo de investigação abarca três fases: a fase concetual; a fase metodológica e a fase empírica (Gomes, 2014).

Para Freixo (2012), a metodologia qualitativa define-se pela observação, descrição, interpretação e apreciação do meio e do fenómeno em estudo tal e qual como se apresentam, sem procurar controlá-los ou influenciá-los. O objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Esta forma de desenvolver o conhecimento demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação. Esta abordagem é uma extensão da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno.

Segundo Bogdan e Biklen (1992), citados por Freixo (2012), a investigação qualitativa apresenta cinco características principais:

- 1) A situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados.
- 2) A sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados.
- 3) A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final.
- 4) Os dados são analisados indutivamente, como se reunissem, em conjunto, todas as partes de um puzzle.
- 5) Diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê”. (p. 173)

A investigação científica é um procedimento que permite resolver dilemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do universo real no qual habitamos (Fortin, 1999). Este tipo de metodologia de investigação também é designado como etnográfico, sendo fundamentado nos seguintes pressupostos essenciais: a) os acontecimentos devem estudar-se em situações naturais, ou seja, integrados no terreno; b) os acontecimentos só podem compreender-se se compreendermos a perceção e a interpretação feitas pelas pessoas que nela participam (Wilson, 1977, cit. por Freixo, 2012, p. 173).

Na investigação qualitativa existem certas etapas do processo de investigação que se efetuam simultaneamente ou de forma interativa. As principais etapas dessa abordagem qualitativa são as seguintes:

- 1) formulação de um problema geral de investigação a partir de uma situação concreta que comporta um fenómeno que pode ser descrito e compreendido, segundo as significações atribuídas pelos participantes aos acontecimentos, ou também partindo de um conceito;
- 2) enunciado de questões precisas com vista a explorar os elementos estruturais, as interações e os processos que permitem descrever o fenómeno e elaborar o conceito;
- 3) escolha dos métodos de colheita de dados (observação, entrevistas, registos);
- 4) escolha de um contexto social e de uma população (amostragem teórica);
- 5) colheita de dados e a análise de onde é tirada uma descrição detalhada dos acontecimentos relatados pelos participantes que viveram tal situação ou experiência;
- 6) elaboração de hipóteses interpretativas a partir dos conhecimentos obtidos, com vista a dar uma significação à situação;
- 7) reformulação interativa do problema, das questões ou modificações e a integração do conceito à medida que se juntam novos dados. (Freixo, 2012, p. 177)

Na opinião de Freixo (2012), importa ainda dizer que as etapas do processo de investigação descritas nos parágrafos precedentes são, no essencial, idênticas às etapas dos métodos quantitativos, e representam uma conceção ideal daquilo que o investigador espera realizar. No entanto, diz-nos a experiência que o processo raramente segue um modelo sequencial fixo. Por sua vez, a realização de uma etapa na ocasião da formulação do problema requer a revisão da literatura, a qual se faz simultaneamente com o refinamento do tema em estudo.

Fortin (1996) vai ao encontro da perspetiva anterior, defendendo que o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. O objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Esta forma de desenvolver o conhecimento demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação. Esta abordagem é uma extensão da capacidade do investigador para dar um sentido ao fenómeno. Ainda que os dois métodos de investigação proponham etapas e abordagens da realidade que são diferentes, ambos requerem, todavia, que a investigação seja tão rigorosa e sistemática quanto possível.

Conforme foi referido no início deste capítulo, para além da metodologia qualitativa, iremos utilizar, também, a metodologia quantitativa.

Segundo Fortin (1999) a metodologia quantitativa indica um processo sistemático de recolha de dados que são caracterizados por serem de caráter quantificável e numérico.

A abordagem é quantitativa porque se pretende a quantificação das variáveis independentes. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos que existem independentemente do investigador. Tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos, . . . generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos. (Fortin, 2009, cit. por Santos, 2013, p. 49)

Quanto ao método que iremos utilizar é o estudo de caso.

Yin (2015) refere que a concetualização de estudo de caso, enquanto método de pesquisa, apresenta diversas definições que têm, meramente, repetido os tipos de tópicos aos quais os estudos de caso têm sido aplicados.

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado. (Schramm, 1971, cit. por Yin, 2015, p. 16)

Essa definição, assim, cita casos de “decisões” como o principal enfoque de estudos de caso. Outros casos comuns incluem “indivíduos”, “organizações”, “processos”, “programas”, “vizinhanças”, “instituições”, e mesmo “eventos”. Entretanto, insistir em uma definição de estudo de caso “por interesse em um caso específico, não pelos métodos de investigação utilizados” pareceria insuficiente para estabelecer a base completa para estudos de caso como método de pesquisa (Yin, 2015).

Alternativamente, muitos dos livros-texto antigos de ciências sociais falhavam em considerar a pesquisa de estudo de caso um método formal. Como discutido, uma falha comum era considerar a pesquisa de estudo de caso como o estágio exploratório de algum outro tipo de método de pesquisa (Yin, 2015).

Yin (2015) menciona que outra falha de definição era confundir a pesquisa de estudo de caso com trabalho de campo, como na etnografia ou na observação participante. Assim, os primeiros livros-texto sobre estudos de caso limitavam a sua discussão de estudos de caso à descrição da observação participante ou do trabalho de campo como um processo de coleta de dados, sem mais elaboração em uma definição da pesquisa de estudo de caso.

“A pesquisa de estudo de caso tem a sua própria . . . lógica de projeto, uma estratégia preferencial quando as circunstâncias e os problemas de pesquisa são apropriados, em vez

de um compromisso ideológico a ser seguido independentemente das circunstâncias” (Platt, 1992, cit. por Yin, 2015, p. 17).

Yin (2015) defende que existem duas partes na definição de estudo de caso. A primeira parte começa com o escopo do estudo de caso,

O estudo de caso é uma investigação empírica que, investiga um fenómeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (p. 17)

Noutras palavras, poder-se-ia querer usar a pesquisa de estudo de caso por desejar entender um fenómeno do mundo real e assumir que esse entendimento provavelmente englobe importantes condições contextuais pertinentes ao seu caso.

Yin (2015) refere uma outra definição de estudos de caso mencionando que o fenómeno e o contexto não são sempre claramente distinguíveis nas situações do mundo real. Portanto, outras características metodológicas tornam-se relevantes como as características de um estudo de caso,

A investigação do estudo de caso, enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidencia, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados. (pp. 17, 18)

“A pesquisa de estudo de caso não é apenas limitada a uma tática de coleta de dados isolada ou mesmo uma característica de projeto isolada” (Stoecker, 1991, cit. por Yin, 2015, p. 18); os estudos de caso podem incluir detalhes e até mesmo ser limitados à evidência quantitativa. De facto, qualquer comparação entre a evidência quantitativa e qualitativa não distingue os vários métodos de pesquisa. Assim, uma constatação importante é a de que a pesquisa de estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, mesmo que possa ser reconhecida entre a variedade de opções da pesquisa qualitativa. O uso de uma mistura de evidências quantitativas e qualitativas, juntamente com a necessidade de definir um “caso”, são apenas duas das formas nas quais a pesquisa de estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa (Yin, 2015). A mais importante é explicar os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real, que são demasiado complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais. Uma segunda aplicação é a de descrever uma intervenção e

o contexto da vida real no qual ela ocorreu. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem ilustrar determinados tópicos em uma avaliação, novamente de um modo descritivo. Em quarto lugar, a estratégia de estudo de caso pode ser usada para explorar as situações em que a intervenção avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados (Yin, 2015).

Numa outra visão sobre os estudos de caso, Pardal & Lopes (2011) defendem que o estudo de caso permite compreender o particular na sua complexidade e, ao mesmo tempo, pode abrir caminho, sob condições muito limitadas, a algumas generalizações empíricas, de validade transitória. Por outras palavras, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, cit. por Pardal & Lopes, 2011, p. 33).

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2001, cit. por Pardal & Lopes, 2011, p. 33).

Os estudos de caso correspondem, em síntese, a um modelo de análise intensiva de uma situação particular (caso). Tal modelo, flexível no recurso a técnicas, permite a recolha de informação diversificada a respeito da situação em análise, viabilizando o seu conhecimento e caracterização (Pardal & Lopes, 2011).

Num estudo de caso, como facilmente se deduz do que ficou dito, o pesquisador pode recorrer a uma grande diversidade de técnicas, facto que tanto pode ser determinado pelo quadro teórico de que se possa ter socorrido e das hipóteses que tenha elaborado, como da especificidade da situação, ou de ambas as condições: inquérito por questionário, entrevista, análise documental, observação participante (Pardal & Lopes, 2011).

Os estudos de caso podem ser agrupados, de acordo com Bruyne et al. (1991), citados por Pardal e Lopes (2011), em três grandes modelos: de exploração, descritivos e práticos,

De exploração: tentando “descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas”, este tipo de estudo, de grande utilidade na investigação científica, visa essencialmente abrir caminho a futuros estudos. Descritivos: bastante frequente, e tomando “a forma de uma monografia”, este modelo centra-se num objeto, analisando-o detalhadamente, sem assumir pretensões de generalização. Práticos: procurando responder aos mais diversos fins, estes estudos, comumente utilitários, visam

“estabelecer o diagnóstico de uma organização ou fazer a sua avaliação, seja porque procuram prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização”. (p. 33)

Em síntese, pode dizer-se que os estudos de caso rigorosos, seja qual for a sua modalidade, podem – e devem – ser orientados por um esquema teórico capaz de orientar a recolha de dados, podem – e devem – apoiar-se em hipóteses metodicamente construídas, não tendo que se ver reduzidos a uma simples descrição de situações (Pardal & Lopes, 2011).

III.2 – Delimitação do universo e amostras

Após vários estudos consultados, verificamos que uma investigação empírica prevê um capítulo em que conste a recolha de dados. Entretanto, muitas vezes, não é possível recolher e analisar dados para cada um dos casos existentes devido à escassez de recursos ou à falta de tempo, tendo o investigador de recorrer à utilização de uma amostra. Após a análise da amostra, é possível concluir com base em dados reduzidos ou limitados do universo, desde que essa amostra seja representativa do universo em questão (Gomes, 2017).

Para a concretização desta pesquisa, serão selecionados todos os colaboradores da instituição em estudo, das diversas respostas sociais, de forma a analisar quais as práticas utilizadas pela instituição e a perspetiva dos colaboradores perante as práticas de gestão de recursos humanos, sendo também avaliado o que mais motiva e desmotiva as pessoas no contexto organizacional.

Resumindo, quanto à população/universo na investigação, a mesma, abarca todos os colaboradores da instituição Fundação Dr. Carneiro de Mesquita, não se tendo revelado necessário recorrer à utilização de quaisquer técnicas de amostragem, e ficando a população em estudo composta por 23 colaboradores.

III.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados

Quanto às técnicas de recolha de dados que definimos para a investigação, iremos utilizar a análise documental, a observação, o inquérito por questionário e a entrevista.

A análise documental (se possível) com recurso aos documentos institucionais.

O inquérito por questionário será aplicado a todos os colaboradores da instituição, destinado a avaliar a sua satisfação e motivação relativamente às práticas de GRH.

A entrevista irá ser outra técnica a utilizar para recolher dados sobre a forma como a direção técnica realiza ou desenvolve políticas ao nível da gestão dos seus recursos humanos quanto à sua satisfação e motivação.

Após a recolha dos dados, para realizar a sua análise e tratamento, serão utilizados programas informáticos adequados à natureza mais ou menos estruturada dos dados colhidos, usando-se o *IBM SPSS Statistics*, versão 25 para *Windows*, para analisar os dados estruturados colhidos com base no questionário, e o *software QSR NVIVO*, versão 11.0, para análise dos dados documentais e dos recolhidos com base na realização da entrevista.

III.3.1 – O inquérito por questionário

O inquérito por questionário é uma das técnicas mais importantes das ciências sociais e uma das mais utilizadas. Constitui-se numa forma organizada de indagar ou colocar questões a um conjunto de sujeitos, normalmente representativos de uma população global, com o objetivo de alcançar conclusões e generalizações sobre aspetos em relação aos quais não existem dados disponíveis. Deste modo, as questões podem incidir sobre opiniões ou sobre factos (Gonçalves, 2004).

O inquérito por questionário permite-nos aceder a um elevado número de informações sobre os indivíduos, embora com alguns limites. Possibilita o estudo sistemático das atitudes, das opiniões, das preferências, das representações, do sentido subjetivo das ações. Pode-se ainda investigar o que está a acontecer numa sociedade e os efeitos decorrentes do fenómeno em estudo (Gonçalves, 2004).

A elaboração do questionário e a formulação das questões constituem . . . uma fase crucial no desenvolvimento de um inquérito. Não se pode deixar certos aspetos no ar adiando a sua solução para depois das respostas. Qualquer erro, qualquer dúvida, refletir-se-ão no conjunto das operações posteriores, incluindo as próprias conclusões finais. (Ghiglione & Matalon, 1978, cit. por Gonçalves, 2004, p. 82)

Um bom questionário, bem estruturado, é o que se adapta tanto aos objetivos do inquérito e à problemática que o suscitou, quanto às características e particularidades da população a quem vai ser aplicado (Gonçalves, 2004).

No que se refere ao conteúdo, as questões podem ser sobre factos ou de opinião. Quanto à forma, podem ser fechadas, abertas ou semiabertas. As questões fechadas oferecem um determinado número de respostas, cabendo ao inquirido assinalar uma ou várias das opções propostas, consoante se trate de respostas simples ou múltiplas. Quando bem organizadas, as questões fechadas são fáceis de interpretar, compreender, preencher, tratar e quantificar, não carecendo de análise de conteúdo. Em contrapartida, são maiores os riscos de influência das respostas e de exposição a respostas de fachada. Deve ser equilibrado, ou seja, nenhuma resposta deve merecer especial destaque, sendo todas do mesmo nível, dimensão e âmbito. Por razões idênticas, que se prendem com a tendência de atração pela alternativa positiva, deve ser restrito o recurso a questões dicotómicas (Gonçalves, 2004).

Nas questões abertas, as respostas não estão fixadas previamente. O inquirido é livre de responder do modo e nos termos que lhe agradar no espaço reservado para o devido efeito. Quando corretamente elaboradas, as questões abertas permitem-nos obter informações sobre um amplo número de dados. Regulam-se pela abordagem de vários temas delicados e tornam-se indispensáveis sempre que não é possível prever o elenco das respostas possíveis. Contrariamente, a sua formulação requer um cuidado especial e o seu processamento, complexo e lento, obriga, naturalmente, ao recurso à análise de conteúdo (Gonçalves, 2004).

Nas questões semiabertas, as principais respostas são previstas, tal como numa questão fechada, mas, para além destas, os inquiridos podem escolher dar uma resposta livre, aproximando-se do formato assumido pelas questões abertas. As questões semiabertas acabam por reunir tanto as virtudes como os defeitos, quer das questões abertas, quer das questões fechadas (Gonçalves, 2004).

Apenas três reparos: observa-se uma propensão dos entrevistados, por comodismo, conformismo ou outros motivos, para se limitarem à parte fechada da questão; é despropositada e contraproducente uma pergunta semiaberta em que a maioria das respostas caem na parte aberta da questão; por vezes, a opção por questões semiabertas não passa de um expediente do investigador para se furtar ao trabalho exigido pelo seu fecho completo. (Gonçalves, 2004, p. 84)

Uma simples e aparentemente inconsequente mudança de uma palavra pode, na realidade, provocar uma alteração substantiva ao nível dos resultados. As questões devem ser claras e curtas, sem necessidade de complementos ou de esclarecimentos adicionais. Pela sua própria natureza, deve-se evitar o abuso de advérbios e adjetivos. Deve-se evitar também os

parênteses e comentários, que tornam as perguntas longas, palavrosas, cansativas e difíceis de compreender (Gonçalves, 2004).

As perguntas mais difíceis ou de cariz mais íntimo devem ser colocadas no corpo do questionário, quando o inquirido já se encontra “preso”, e não no princípio, quando este ainda está expectante e reservado. No início, colocam-se as perguntas factuais, mais abrangentes e menos exigentes. Se o questionário for longo, as últimas perguntas querem-se leves e agradáveis. A sequência das perguntas não precisa de ser lógica. Para isso, deve obedecer a uma ordem psicológica, a do inquirido (Gonçalves, 2004).

Segundo Gonçalves (2004), a organização visual do questionário é um fator importante. A constituição gráfica merece uma preocupação, ao mesmo tempo estética e funcional. O questionário quer-se “ventilado/arejado”, no sentido de ser “agradável ao olho”, e de fácil manipulação, orientação, leitura e preenchimento. A um nível funcional, elimina ou reduz tudo o que prejudique o seu manuseio durante o preenchimento ou, posteriormente, aquando do processamento e da análise dos dados. Neste ponto, existem muitos erros técnicos a evitar, nomeadamente: perguntas sem espaço suficiente para a resposta; fracionamento de uma pergunta por mais do que uma página; deficiências na ligação entre os itens; sinaléticas e grafismos inapropriados, entre outras.

Ainda segundo Gonçalves (2004), antes da redação definitiva do questionário, convém testá-lo, atividade, esta, que, normalmente, proporciona benefícios significativos. Trata-se de o submeter ao parecer de outras pessoas e de o examinar à luz da prática. O pré-teste propriamente dito consiste em passar o projeto de questionário a um número reduzido, mas heterogéneo, de pessoas semelhantes às que vão ser inquiridas.

O número de entrevistas a abranger num pré-teste depende da nossa exigência, da heterogeneidade do universo e da complexidade do questionário. Sob o olhar atento do entrevistador, as pessoas selecionadas respondem ao questionário numa situação próxima da prevista para o inquérito, sendo, em seguida, alvo de uma entrevista centrada em torno de aspetos como a linguagem, o modo como foi compreendido, interpretado e aceite o questionário, o interesse e a motivação, a adequação das questões face às informações pretendidas, a existência de efeitos indesejados, a eficiência das indicações ou outras dificuldades sentidas. O pré-teste contribui ainda para uma estimativa do tempo necessário ao preenchimento do questionário e, portanto, para o ajustamento do seu tamanho. (Gonçalves, 2004, p. 90)

Na opinião de Quivy & Campenhoudt (1995), o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série

de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores. O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Por isso, estes inquéritos são geralmente muito mais elaborados e consistentes do que as sondagens.

Dado o grande número de pessoas geralmente interrogadas e o tratamento quantitativo das informações que deverá seguir-se, as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas.

O questionário chama-se “de administração indireta” quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido. Chama-se de “administração direta” quando é o próprio inquirido que o preenche (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Os objetivos para os quais a técnica é especialmente adequada é quando é visado o conhecimento de uma população enquanto tal, as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões, a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão, de uma maneira geral, todas as situações em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade (Quivy & Campenhoudt, 1995).

As principais vantagens do uso do inquérito por questionário traduzem-se: na possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação; no facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser satisfeita, sendo necessário sublinhar, no entanto, que esta representatividade nunca é absoluta, estando sempre limitada por uma margem de erro, e só tendo sentido em relação a um certo tipo de perguntas – as que têm um sentido para a totalidade da população em questão (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Quanto aos limites e problemas, esta técnica apresenta: um custo geralmente elevado; a superficialidade das respostas, que não permitem a análise de certos processos, como a

evolução do trabalho clandestino ou a das concepções ideológicas profundas; a individualização dos entrevistados, que são considerados independentemente das suas redes de relações sociais; o carácter relativamente frágil da credibilidade do dispositivo.

Para que a técnica seja digna de confiança devem ser preenchidas várias condições: rigor na escolha da amostra; formulação clara e unívoca das perguntas; correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do entrevistado; atmosfera de confiança no momento da administração do questionário; honestidade e consciência profissional dos entrevistadores. Se qualquer destas condições não for corretamente preenchida, a credibilidade do conjunto do trabalho resente-se. Na prática, as principais dificuldades provêm, geralmente, da parte dos entrevistadores, que nem sempre estão suficientemente formados e motivados para efetuarem este trabalho exigente e muitas vezes desencorajador (Quivy & Campenhoudt, 1995).

No que concerne à formação necessária para administrar questionários, são exigidos conhecimentos sobre: técnicas de amostragem; técnicas de redação, de codificação e de exploração das perguntas, incluindo sobre escalas de atitude; gestão de redes de entrevistadores; iniciação aos programas informáticos de gestão e análise de dados de inquéritos (SPSS, SPAD, SAS, ...), e por último, de estatística descritiva e análise estatística dos dados (Quivy & Campenhoudt, 1995).

O questionário de que fizemos uso no presente estudo, já se encontrava validado, tendo sido usado numa Dissertação de Mestrado intitulada “Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – Estudo de Caso” (Santos, 2013), e numa outra, denominada “Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores – Estudo realizado em IPSS dos Distritos da Guarda e Viseu” (Gomes, 2014).

Pese embora a sua validação prévia, o questionário foi adaptado e sujeito a um pré-teste, não tendo sido registadas quaisquer questões ou dúvidas, e tendo o mesmo recebido a menção de ser “simples, curto e de fácil interpretação”. O questionário ficou, assim, composto por 16 perguntas, de tipo fechado, dirigidas a saber e avaliar a satisfação profissional dos colaboradores de acordo com as práticas de gestão de recursos humanos. O formulário encontra-se no Anexo I – Inquérito por questionário.

Para Fortin (2009), as variáveis são propriedades, qualidades ou características de pessoas, de objetos ou de situações que são estudadas numa determinada investigação. Atualmente, o grau de satisfação dos colaboradores é definido por diversas variáveis, que não sendo de

observação direta, devem estar associadas a um conjunto de indicadores, obtidos diretamente através das perguntas colocadas a cada colaborador (Santos, 2013).

Na visão de Fortin (2009) a variável dependente é a que sofre o efeito esperado da variável independente. Portanto, o comportamento é a resposta ao resultado observado. A variável independente é a que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente.

No presente estudo, são variáveis dependentes: o grau de satisfação dos colaboradores para com a sua autonomia profissional e pessoal; a compensação financeira e os outros benefícios; o desempenho funcional e a formação recebida; as instalações; a supervisão; as relações de trabalho internas; a política e estratégia; a mudança e inovação. As variáveis independentes consideradas foram: a idade; o número de filhos; o sexo; o número de anos ligados à instituição; e a situação contratual.

A análise estatística do questionário foi realizada com recurso ao programa informático IBM SPSS *Statistics*, versão 25 para *Windows*.

III.3.2 – O inquérito por entrevista

Uma outra técnica utilizada nesta dissertação é a entrevista: “a entrevista é um processo que permite ao investigador retirar . . . informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 191), e que “ao contrário do inquérito por questionário, . . . caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192).

Instaura-se, assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções acerca de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Se a entrevista é, antes de mais, uma técnica de recolha de informações, no sentido mais rico da expressão, o espírito teórico do investigador deve, no entanto, permanecer continuamente atento, de modo que as suas intervenções tragam elementos de análise tão produtivos quanto

possível (Quivy & Campenhoudt, 1995). Em comparação com a entrevista exploratória, o investigador centrará mais a troca em torno das suas hipóteses de trabalho, sem com isso excluir os desenvolvimentos paralelos suscetíveis de as matizarem ou de as corrigirem. Além disso, sendo esta uma diferença essencial, o conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A entrevista semidiretiva ou semidirigida é certamente a mais utilizada em investigação social. É semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado, mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, deixará o entrevistado fluir para que, este, possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á apenas em reencaminhar a entrevista para os objetivos, cada vez que o entrevistado deles se afastar, e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A entrevista centrada, mais conhecida pela sua denominação inglesa, *focused interview*, tem por objetivo analisar o impacto de um acontecimento ou de uma experiência precisa sobre aqueles que a eles assistiram ou que neles participaram: daí o seu nome. O entrevistador não dispõe de perguntas preestabelecidas, como no inquérito por questionário, mas sim de uma lista de tópicos precisos relativos ao tema estudado. Ao longo da entrevista abordará necessariamente esses tópicos, mas de um modo livre, escolhido no momento, de acordo com o desenrolar da conversa. Neste quadro relativamente flexível não deixará de colocar numerosas perguntas ao seu interlocutor (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Em certos casos, como no âmbito da análise de histórias de vida, os investigadores aplicam um método de entrevista extremamente aprofundado e pormenorizado, com muito poucos interlocutores. Neste caso, as entrevistas, muito mais longas, são divididas em várias sessões (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Os objetivos para os quais esta técnica é especialmente adequada remetem para a análise do sentido que os atores conferem às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados, os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas

interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, entre outros. A análise de um problema específico, ou seja, os dados do problema, os pontos de vista presentes, o que está em jogo, os sistemas de relações, o funcionamento de uma organização, entre outros. A reconstituição de um processo de ação, de experiências ou de acontecimentos do passado (Quivy & Campenhoudt, 1995).

As principais vantagens resultantes da utilização desta técnica reportam ao grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. A flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo, que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência, a sua linguagem e as suas categorias mentais (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Os limites e problemas geralmente associados à técnica da entrevista decorrem da própria flexibilidade do método, que pode intimidar aqueles que não consigam trabalhar com serenidade sem diretivas técnicas precisas. Inversamente, outros podem pensar que esta relativa flexibilidade os autoriza a conversarem de qualquer maneira com os interlocutores. Paralelamente, o carácter pouco técnico da formação exigida não ajuda o investigador que tenciona pôr em prática este método a fazer uma estimativa correta do seu nível de competência na matéria.

Por outro lado, e ao contrário, por exemplo, dos inquéritos por questionário, os elementos de informação e de reflexão recolhidos com a utilização de entrevistas não se apresentam, no imediato, sob uma forma que requeira um modo de análise particular. Pelo exposto, no caso da entrevista, talvez mais do que noutros, as técnicas de recolha e de análise das informações devem ser escolhidas e concebidas conjuntamente.

Por fim, um aspeto fundamental traduz-se no facto de a flexibilidade do método poder levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador. Ora, as formulações do entrevistado estão sempre ligadas à relação específica que o liga ao investigador, e este último só pode, portanto, interpretá-las validamente se as considerar como tal. A análise de uma entrevista deve, portanto, incluir uma elucidação daquilo que as perguntas do investigador, a relação de troca e o âmbito da entrevista induzem nas formulações do interlocutor, pelo que a consideração destes últimos independentemente do contexto, tão marcante, seria reveladora de uma grande ingenuidade epistemológica (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Em investigação social, a técnica da entrevista aparece sempre associada à utilização de técnicas de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências da explicitação, da estabilidade e da intersubjetividade dos processos (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Quanto à formação exigida, de uma maneira geral, a aptidão para retirar o máximo de elementos interessantes de uma entrevista está ligada à formação teórica do investigador e à sua lucidez epistemológica, mais especificamente a um conhecimento teórico e prático elementar dos processos de comunicação e de interação interindividual (psicologia social) (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A entrevista foi realizada no dia 12 de março de 2019 nas instalações da Fundação, no gabinete da diretora técnica. A entrevista constituiu-se de 17 questões de tipo aberto, tendo sido gravada e integralmente descrita.

Na sua base esteve um guião que abarcou as mesmas variáveis consideradas para o inquérito por questionário e que pode ser consultado no Apêndice I – Guião de entrevista.

III.3.3 – A análise documental

Por fim, outra técnica de que fizemos uso é a análise documental.

Como referem Quivy & Campenhoudt (1995), no contexto da investigação em ciências sociais, o investigador recolhe documentos por duas razões completamente diferentes. São muitas as variantes que uma base documental pode assumir, dependendo da natureza das fontes e das informações consideradas, e apesar das suas numerosas vantagens, a recolha de dados preexistentes pode efetivamente despoletar muitos problemas que devem ser resolvidos de uma forma correta.

Do ponto de vista da natureza da fonte, pode tratar-se de documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou provenientes de um organismo, contendo colunas de números ou textos. Se pusermos provisoriamente de lado o problema da análise dos dados destinada ao teste de hipóteses e apenas nos preocuparmos com a sua recolha propriamente dita, podemos considerar que as duas variantes mais frequentemente utilizadas

em investigação social são, por um lado, a recolha de dados estatísticos e, por outro, a recolha de documentos de forma textual, provenientes de instituições e de organismos públicos e privados (leis, estatutos e regulamentos, atas, publicações, entre outros), ou de particulares (narrativas, memórias, correspondência). Num futuro mais ou menos próximo é, no entanto, provável que também os documentos audiovisuais sejam cada vez mais utilizados (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Cada uma destas variantes implica processos diferentes de validação dos dados, mas a sua lógica é fundamentalmente a mesma: trata-se de controlar a credibilidade dos documentos e das informações que eles contêm, bem como a sua adequação aos objetivos e às exigências do trabalho de investigação. No que diz respeito aos dados estatísticos, a atenção incidirá principalmente sobre a credibilidade global do organismo ou instituição emissor/a, sobre a definição dos conceitos e dos modos de cálculo e respetiva adequação às hipóteses da investigação, sobre a compatibilidade de dados relativos a períodos diferentes ou recolhidos por organismos diferentes, e, finalmente, sobre a correspondência entre o campo coberto pelos dados disponíveis e o campo de análise da investigação. No que diz respeito aos documentos de forma textual, a atenção incidirá principalmente sobre a sua autenticidade, sobre a exatidão das informações que contêm, bem como sobre a correspondência entre o campo coberto pelos documentos disponíveis e o campo de análise da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Os objetivos para os quais este método é particularmente adequado, segundo Quivy & Campenhoudt (1995), referem-se: à análise dos fenómenos macrossociais, demográficos e socioeconómicos; à análise das mudanças sociais e do desenvolvimento histórico dos fenómenos sociais sobre os quais não é possível recolher testemunhos diretos ou para cujo estudo estes sejam insuficientes; à análise da mudança nas organizações; ao estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato.

As principais vantagens resultantes do uso desta técnica são: a economia de tempo e de dinheiro que permite ao investigador consagrar o essencial da sua energia à análise propriamente dita; em muitos casos, este método permite evitar o recurso abusivo às sondagens e aos inquéritos por questionário, que, sendo cada vez mais frequentes, acabam por aborrecer as pessoas, solicitadas demasiadas vezes; por fim, a valorização de um importante e precioso material documental que não cessa de se enriquecer devido ao rápido

desenvolvimento das técnicas de recolha, de organização e de transmissão dos dados (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Quanto aos limites e problemas associados à utilização de uma análise documental, segundo Quivy & Campenhoudt (1995), verifica-se que nem sempre é possível o acesso aos documentos; em certos casos, o investigador tem efetivamente acesso aos documentos, mas, por uma razão ou por outra (caráter confidencial, respeito pela vontade de um interlocutor) não pode divulgar as informações. Os numerosos problemas de credibilidade e de adequação dos dados às exigências da investigação obrigam, por vezes, o investigador a renunciar a este método já no decurso do trabalho. Como os dados não são recolhidos pelo próprio investigador, de acordo com os critérios que mais lhe convêm, deverão normalmente ser submetidos a manipulações, destinadas a apresentá-los sob as formas exigidas à verificação das hipóteses.

Quanto aos métodos complementares requeridos e em relação aos quais importa deter conhecimento, os dados estatísticos recolhidos são normalmente objeto de uma análise estatística, os dados recolhidos nos documentos de forma textual são utilizados em diversos tipos de análise, ampliando as dificuldades que daí possam advir, e os métodos de recolha de dados preexistentes são utilizados na fase exploratória da maior parte das investigações em ciências sociais (Quivy & Campenhoudt, 1995).

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo procederemos à apresentação dos resultados recolhidos a partir da entrevista realizada à diretora técnica e do questionário de satisfação aplicado aos colaboradores. Os resultados obtidos serão descritos e refletidos segundo a sua proveniência e em si mesmos, começando pelos resultados apurados fazendo uso da entrevista e, só depois, pelos resultados alcançados com a aplicação do inquérito por questionário, para posteriormente serem os dois blocos de informação analisados e comparados entre si, procurando responder à questão de investigação e aos objetivos que nos propusemos alcançar.

O objetivo geral deste estudo foi o de compreender e avaliar a satisfação profissional dos colaboradores e os impactos que as práticas de gestão de recursos humanos têm na sua atividade e desempenho profissional.

IV.1 – A entrevista à diretora técnica

Decorrente da análise à entrevista realizada, pudemos perceber que a Fundação Dr. Carneiro de Mesquita dispõe de 23 colaboradores e de uma diretora técnica. A instituição “oferece” à comunidade quatro respostas sociais, neste momento, cinco, considerando-se o projeto CLDS 3G – Contratos Locais de Desenvolvimento Social, Terceira Geração. As respostas disponibilizadas são: creche; jardim de infância; centro de dia; SAD – serviço de apoio domiciliário, sendo que neste existe o apoio integrado; e por último, o CLDS 3G.

Temos muitas categorias, é assim depois dependendo da valência, por exemplo, na creche temos educadora e temos ajudante de ação educativa, no jardim temos a educadora e também a ajudante de ação educativa, temos uma senhora que é da parte da manutenção e limpezas que anda pelas áreas todas (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

Para fundamentar e complementar a resposta a esta questão, recorreremos ao documento institucional “Organograma da Fundação Dr. Carneiro Mesquita”, com base no qual foram identificadas como categorias profissionais as seguintes: a Fundação dispõe de diretora técnica; auxiliar de ação direta de 1ª e de 2ª; auxiliar de serviços gerais; diretora pedagógica e educadora; auxiliar de ação educativa; administrativo; motorista; cozinheira e ajudante de cozinha.

No que respeita às práticas de Gestão de Recursos Humanos, pudemos perceber que são escassas: gere-se a instituição por resposta social, existindo, em cada uma delas, uma funcionária que orienta, uma espécie de superior ou chefe de equipa. A um nível de Gestão mais geral, sempre que algum funcionário precisa de alguma coisa a diretora técnica está disponível para ajudar. Visto que a instituição se encontra em processo de mudança organizacional, está em curso a fase de implementação de práticas de GRH.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos ainda são vagas, faz-se a gestão por valências em que existe sempre uma funcionária que é a que orienta, no fundo. Mas, a nível de Gestão geral, assim, sempre que algum funcionário precisa de alguma coisa, estamos aqui para ajudar, mas ainda não existe nenhuma prática assim consistente que possa dizer. Estamos a implementar, estamos em fase de implementação (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

Na perspetiva da diretora técnica a formação contínua é muito importante e a Fundação cumpre sempre esses requisitos, achando esta medida uma mais valia para o conhecimento e aperfeiçoamento do cuidar dos seus utentes. São realizadas um certo número de horas de formação anual.

Na minha opinião é muito importante e nós aqui levamos isso à risca, não só porque, por serem importante, mas também por ser obrigatório. Temos que ter um x de horas de formação anuais e os nossos colaboradores cumprem essa formação e acho muito importante que haja formação contínua (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

A recém diretora técnica refere que, de uma forma geral, o ambiente social é satisfatório. O relacionamento existente entre os colaboradores e a direção técnica, tendo em vista a promoção de um bom ambiente social e de relações profissionais equilibradas, é saudável e encontra-se dentro dos limites razoáveis e possíveis.

Neste ponto é assim, como já é sabido houve uma mudança há pouco tempo, em que a nossa diretora que estava saiu. Isto no início é um bocado estranha-se depois entranha-se. É assim, nem toda a gente fica contente, mas acho que no geral é satisfatório (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

As medidas de incentivo à satisfação profissional dos colaboradores, em especial em termos de remuneração, são exíguas, tendo sido referido a este respeito que a Fundação não tem possibilidade financeira de suportar esses custos. Sob o ponto de vista da diretora técnica, normalmente quando se fala em incentivo as pessoas olham logo para o valor monetário,

salientando que a Fundação, tal como foi referido anteriormente, nesta fase, não tem esse poder económico, mas tenta conceder certas facilidades e dar outros incentivos aos seus colaboradores. A título de exemplo foi referida a facilitação do processo quando as pessoas precisam de faltar por qualquer motivo, tentando-se organizar o horário de modo a que os colaboradores fiquem contentes e que consigam, sobretudo, fazer a sua vida profissional e pessoal, sem que haja atritos e conflitos de interesse.

Nós em termos de remuneração não temos possibilidade. Normalmente quando se fala em incentivo as pessoas olham logo para o valor monetário. Nós nesta fase não temos esse poder económico, mas tentamos dar outras facilidades, por exemplo, quando as pessoas precisam de faltar por qualquer motivo, facilitamos, tentamos organizar de modo a que as pessoas fiquem contentes e que consigam fazer a sua vida cá dentro e lá fora, sem que haja atritos, sem que haja problemas com isso (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

A entrevistada realça que é extremamente importante e fundamental, para que haja um bom nível de empenho, de satisfação e até de resultados laborais, que os colaboradores andem com os níveis de satisfação elevados, mas nem sempre é possível porque se trata de pessoas e não de instrumentos mecanizados/robotizados.

Acho que é muito importante, aliás, acho que é fundamental para que haja um bom nível de empenho, de satisfação e até de resultados a nível de trabalho. Acho que é importante que os colaboradores andem satisfeitos, nem sempre conseguimos que eles andem satisfeitos, mas tentamos pelo menos. Tratam-se de pessoas (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

No que toca à flexibilidade dos horários dos colaboradores, estes, por norma, são fixos. Contudo, a maior parte das respostas sociais tem horários fixos, mas, por exemplo, na resposta social de SAD, trabalha-se por turnos e, conseqüentemente, existe a possibilidade de troca. Os colaboradores podem escolher os dias em que querem ter a sua respetiva folga e, quanto a isso, existe uma grande abertura, diálogo e flexibilidade por parte da direção técnica para os seus funcionários.

Sim, é assim normalmente nos horários fixos, nós temos valências que têm horários fixos, mas temos por exemplo, o SAD que trabalha por turnos e, normalmente não é do género ‘é este o teu turno e acabou-se’ não. Eles podem escolher, escolhem as folgas que querem ter, o número não, porque são sempre os mesmos, mas escolhem os dias em que querem ter a folga e dizem ‘ai que dava-me mais jeito’ e nós nisso, estamos cá para ajudar e para nos

entendermos e isso acontece. Há uma grande flexibilidade (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

As sugestões ou opiniões elaboradas pelos colaboradores e comunicadas à direção ou à sua respetiva diretora técnica são aplicadas, desde que sejam exequíveis e comportem benefícios para os colaboradores ou para a instituição. Porventura, mesmo não sendo as propostas mais adequadas, a Fundação tem sempre em conta a opinião dos seus colaboradores, sejam estas relativas a determinados serviços, à gestão dos turnos, ou na organização dos horários.

Sim, algumas, as que são exequíveis e as que podemos aplicar, mas temos sempre em conta a opinião dos colaboradores em determinado serviço ou mesmo na questão dos turnos, na questão dos horários. Temos sempre em conta a opinião deles (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

Outro tanto pode ser referido sobre a autonomia dos colaboradores para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho, tendo sido referida a existência de flexibilidade, a par da já mencionada consideração da opinião dos colaboradores por parte da diretora técnica. Neste domínio, foram considerados certos tipos de trabalho que implicam a adoção de processos mais rotineiros e a prossecução de diretrizes que toldam a autonomia no exercício de certas funções na atividade do terceiro sector, mas em que, ainda assim, é tida em consideração a proposta de “outras formas de fazer”.

Como eu disse há pouco, existe uma flexibilidade e temos em atenção a opinião dos colaboradores. Existem trabalhos que não dá para ser muito autónomo, ou seja, já são tão automáticos, mas há sempre uma forma de eles fazerem de outra maneira e dizer ‘olha que eu acho que é melhor assim, assim funciona melhor’ e nós temos em atenção a isso (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

Quanto à possibilidade de os colaboradores progredirem na carreira, a entrevistada foi clara em afirmar que, pelo menos ao nível de categoria profissional, é possível o avanço, referindo que há já algum tempo que não é feita a equiparação, mas que ao nível da categoria profissional, sim, existe a progressão na carreira. A Fundação, entretanto, reconhece o trabalho, esforço e a dedicação dos seus colaboradores.

Sim, pelo menos a nível de categoria profissional. Neste momento a nível salarial, como disse no início, não estamos com grande abertura, já há algum tempo que não nos é feita a equiparação, mas a nível de categoria sim, há progressão (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

No decorrer do estudo, foi-nos, adicionalmente, possível observar as instalações físicas da Fundação e corroborar a afirmação da entrevistada no que concerne às instalações, referidas como “boas” e recentes.

Enquanto dirigente de RH, e face a todas as limitações que atualmente existem no terceiro sector, os fatores que a diretora técnica elencou como importantes à luz das características das pessoas, no sentido de aumentar o grau de satisfação dos trabalhadores da IPSS, foram os seguintes: em primeira instância foi referido o fator monetário, e, no caso, a possibilidade de ocorrer uma remuneração extra; o bom ambiente de trabalho foi referido porque, na ótica da diretora técnica, passa-se muito tempo ou grande parte do dia na instituição e se não houver um bom ambiente no local de trabalho, os colaboradores não se sentirão satisfeitos e, conseqüentemente, estarão desmotivados; a questão da flexibilidade relativa à organização dos horários quando os colaboradores precisam de se ausentar por algum motivo especial; foi, igualmente, referida a tentativa de “oferecer” a folga no dia do aniversário para o colaborador poder comemorar; por fim, foi mencionada a utilidade de uma sala de convívio para o pessoal, isto é, dispor de um sítio mais acolhedor para que eles possam estar mais à vontade nas suas pausas e nos seus períodos de descanso.

É assim, um dos importantes será a nível monetário, se puder haver remuneração. Mas depois há outras coisas que podem aumentar a satisfação que é um bom ambiente de trabalho, porque nós passamos muito tempo aqui e é como se fosse uma família e se não houver um bom ambiente, faz com que os colaboradores não se sintam satisfeitos. Depois há outros incentivos como o caso de serem flexível no que diz respeito aos horários, quando eles precisam de se ausentarem também ter essa flexibilidade. Isto é assim, é tipo uma moeda de troca, nós damos-lhes, eles dão-nos e acho que funciona muito bem assim. Outros fatores para aumentar, lá está é como eu disse, há algumas coisas que eu estou a tentar implementar para eles se sintem mais satisfeitos como o caso dos aniversários, assinalar. Como o caso da sala do pessoal ter um sítio mais acolhedor, em que eles possam estar mais á vontade nas suas pausas, que se sintam bem e é isso que nós pretendemos dos nossos colaboradores, para que eles se sintam bem aqui (Diretora técnica, entrevista, 12 março, 2019).

IV.3 – O questionário aos colaboradores

Dadas as circunstâncias de trabalharmos com o total do universo da instituição em estudo, foram inquiridos todos os colaboradores da Fundação Dr. Carneiro de Mesquita (23 funcionários) das diversas respostas sociais, de forma a analisar quais as práticas utilizadas pela instituição e a perspetiva dos colaboradores perante as práticas de gestão de recursos

humanos, sendo também avaliados os fatores que mais motivam e os que desmotivam as pessoas no contexto organizacional.

Devido à existência de trabalho por turnos, face à impossibilidade de recolher todos os questionários no mesmo dia, e de forma a não perturbar o normal funcionamento da instituição, o questionário foi distribuído pela diretora técnica a todos os colaboradores.

Durante a recolha de dados, etapa essencial à realização desta investigação, foram registados um total de 19 inquéritos por questionário válidos, verificando-se que existiu um retorno de 82,6% dos questionários distribuídos. Apenas 17,4% dos colaboradores não respondeu, cifrando-se em 4 colaboradores.

IV.3.1 – Caracterização socioprofissional

As tabelas que a seguir se apresentam permitem-nos: a caracterização do nosso universo de respondentes segundo as variáveis sexo, número de filhos, estado civil e habilitações literárias (Cf. Tabela 1); bem como a caracterização institucional, considerando a resposta social em que trabalham, a sua categoria profissional, o tipo de vínculo profissional e o número de anos de trabalho (Cf. Tabela 2).

Através do **Gráfico 1 – Idades dos colaboradores**, após feita uma análise, no relativo à variável idade foi possível concluir que a média de idades dos colaboradores da Fundação é de 40,67 anos. Esta média de idades caracteriza-se pelo facto de a Fundação ser composta por uma população considerada ainda jovem no meio rural. O que evidencia um bom nível etário face a todos os problemas que a região enfrenta, e sobretudo o país, designadamente, com a desertificação do interior e o consequente aumento da população envelhecida. Verificou-se e constatou-se uma maior ocorrência na faixa dos 42 e 43 anos, mais precisamente.

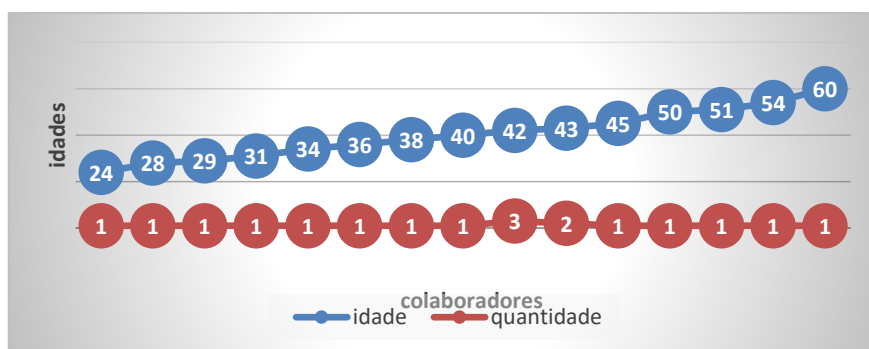


Gráfico 1 – Idades dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Após uma análise da Tabela 1, verificamos que 17 inquiridos são do sexo *feminino*, o que representa 89,5%, enquanto que apenas 10,5% são do sexo *masculino*, ou seja, 2 colaboradores. Atendendo à conhecida caracterização da mão de obra que participa no terceiro sector, pode concluir-se que a Fundação “não foge à regra”, sendo o sexo feminino predominante. O facto de esta região, do Douro, mobilizar mão de obra masculina para a realização do árduo trabalho agrícola e vitivinícola pode concorrer para influenciar o reduzido número de homens a trabalhar no terceiro sector, aspeto que parece ser acessório quando apreciadas as estatísticas a nível nacional: o facto de este sector de atividade estar feminizado.

No referente ao número de filhos destaca-se que a maioria dos colaboradores tem apenas *1 filho*, isto é, 9 inquiridos (47,4%). Em seguida, com o mesmo número de respostas, 4 colaboradores não têm *nenhum filho* e outros 4 funcionários têm *2 filhos*, ou seja, 21,1% para cada lado. Apenas 1 colaborador tem *3 ou mais filhos*, representando 5,3% dos respondentes. Registou-se, ainda, uma não resposta à questão (5,3%).

A grande maioria dos colaboradores é *casado/a ou vive em união de facto* (17 funcionários, 89,5%). Existe apenas 1 colaborador/a *solteiro/a* e 1 *divorciado/a ou separado/a* (5,3). Não existem viúvos no nosso universo.

Relativamente às habilitações literárias, 3 inquiridos (15,8%) responderam que têm o *1º, 2º, 3º ou 4º ano (primária)*, outros 3 (15,8%) têm o *7º, 8º ou 9º (3º, 4º e 5º liceal)*. Foram 6 os colaboradores (31,6%) que indicaram ter o *7º, 8º ou 9º (3º, 4º e 5º liceal)* e os que indicaram ter uma *Licenciatura*. Apenas 1 colaborador referiu que tem o *ensino pós-secundário (CET IV)*.

Tabela 1 – Características sociodemográficas

		Número	%
Sexo	Feminino	17	89.5%
	Masculino	2	10.5%
Filhos	Nenhum	4	21.1%
	1 filho	9	47.4%
	2 filhos	4	21.1%
	3 ou mais filhos	1	5.3%
	Não responde	1	5.3%
Estado Civil	Solteiro/a	1	5.3%
	Casado/a ou em união de facto	17	89.5%
	Divorciado/a ou separado/a	1	5.3%
	Viúvo/a	0	0%
Habilitações Literárias	1º, 2º, 3º ou 4º ano (primária)	3	15.8%

	5º ou 6º ano (preparatório)	0	0%
	7º, 8º ou 9º (3º, 4º e 5º liceal)	3	15.8%
	10º, 11º ou 12º (6º e 7º liceal)	6	31.6%
	Ensino pós-secundário (CET IV)	1	5.3%
	Bacharelato (cursos médios)	0	0%
	Licenciatura	6	31.6%
	Mestrado	0	0%
	Doutoramento	0	0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às variáveis institucionais, após análise da Tabela 2, podemos afirmar que existem alguns colaboradores que exercem funções em diversas respostas sociais da instituição.

A maior fatia dos colaboradores encontra-se no *CLDS 3G*, em número de 4 (21,1%) e igualmente no *Serviço de Apoio Domiciliário e Serviço de Apoio Domiciliário Integrado* com 4 (21,1%). Em seguida, repetidamente, estão a *creche* e *todas as respostas sociais*, exceto o *CLDS 3G*, com 3 colaboradores (15,8%) em cada uma delas. Existem 2 colaboradores (10,5%) que exercem funções no *serviço de apoio domiciliário*. Por último, 1 colaborador (5,3%) executa as suas tarefas no *centro de dia, pré-escolar e creche*, 1 funcionário (5,3%) no *serviço de apoio domiciliário, serviço de apoio domiciliário integrado e centro de dia*. Registou-se a não resposta de 1 colaborador.

No que respeita às categorias profissionais, a Fundação dispõe de 11 elementos, neles existindo 4 *auxiliares de serviços gerais* (21,1%); 3 *auxiliares de ação direta* (15,8%); 2 *cozinheiras* (10,5%); 3 *administrativos*, dos quais 2 são do *CLDS 3G* (15,8%); 1 *coordenadora* (5,3%); 1 *auxiliar* (5,3%); 1 *educadora* (5,3%); 1 *motorista* (5,3%); 1 *técnico superior de serviço social* (5,3%); 1 *agente de educação familiar* (5,3%), e, por fim, 1 *psicóloga* (5,3%).

Tabela 2 – Posição profissional na Instituição

		Número	%
Resposta social	CLDS 3G	4	21.1%
	Serviço de Apoio Domiciliário	2	10.5%
	Serviço de Apoio Domiciliário e Integrado	4	21.1%
	Creche	3	15.8%
	Todas exceto CLDS 3G	3	15.8%
	Centro de dia, pré-escolar e creche	1	5.3%
	SAD, SAD integrado e centro de dia	1	5.3%
	Não responde	1	5.3%

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Categoria Profissional	Auxiliar de Serviços Gerais	4	21.1%
	Auxiliar de ação direta	3	15.8%
	Cozinheira	2	10.5%
	Administrativo	3	15.8%
	Coordenadora	1	5.3%
	Auxiliar	1	5.3%
	Educadora	1	5.3%
	Motorista	1	5.3%
	Técnico Superior de Serviço Social	1	5.3%
	Agente de Educação Familiar	1	5.3%
	Psicóloga	1	5.3%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à situação contratual, com recurso à leitura da Tabela 3, podemos referir que quanto ao tipo de vinculação à instituição mais de metade dos colaboradores está *no quadro*, o que corresponde a 11 colaboradores (57,9%), sendo 8 (42,1%) os que detêm um *contrato de trabalho temporário*. A instituição não tem qualquer estagiário nem voluntário.

Em correspondência com a vinculação ao quadro da instituição, mais de metade dos colaboradores *trabalha há mais de 3 anos* na instituição – 11 colaboradores (59,7%), sendo 6 (31,6%), os colaboradores que exercem atividades *entre 1 a 3 anos*. Apenas 2 trabalhadores se encontram em funções *até um ano* (10,5%).

O facto de a maior parte dos colaboradores integrar os quadros da instituição constitui-se, em nosso entender, num fator determinante, na medida em que este interfere na satisfação decorrente da segurança e estabilidade no emprego. O mesmo pode acontecer inversamente, ou seja, a pequena percentagem de colaboradores que está em funções *até um ano* (2 colaboradores) pode experimentar sentimentos contrários, provocados pela sensação de "precariedade", nomeadamente sentimentos de angústia, ansiedade, stresse, a que, potencialmente, se associa alguma insatisfação devida ao pensamento de que poderão sair quando acabarem o contrato, não havendo lugar a uma renovação. Essa insatisfação poderá despoletar perturbações no exercício das tarefas, rendimento reduzido, entre outras consequências negativas. A não vinculação aos quadros, quando comparados com os demais, pode, por vezes, gerar desconfiança e causar alguma instabilidade na vida pessoal e laboral destes colaboradores. A este respeito, Oliveira (2009), citado por Sá (2010), defende que o aumento da insegurança e instabilidade laboral estão relacionados com os “novos” tipos de contratação, principalmente com o contrato a termo, refletindo-se na insegurança quanto aos rendimentos posteriores, face ao risco de eventual desemprego, medo que parece não ser

infundado já que a principal razão que esteve na origem dos elevados níveis de desemprego de 2006, num conjunto de países europeus, foi precisamente o “fim do contrato de trabalho” em 35,3% dos casos.

Tabela 3 – Situação contratual

		Número	%
Tipo de vinculação	Quadros	11	57.9%
	Contrato Temporário	8	42.1%
	Estágio	0	0%
	Voluntariado	0	0%
Anos de trabalho	Até 1 ano	2	10.5%
	De 1 a 3 anos	6	31.6%
	Há mais de 3 anos	11	57.9%

Fonte: Elaboração própria

IV.3.2 – Análise da Satisfação

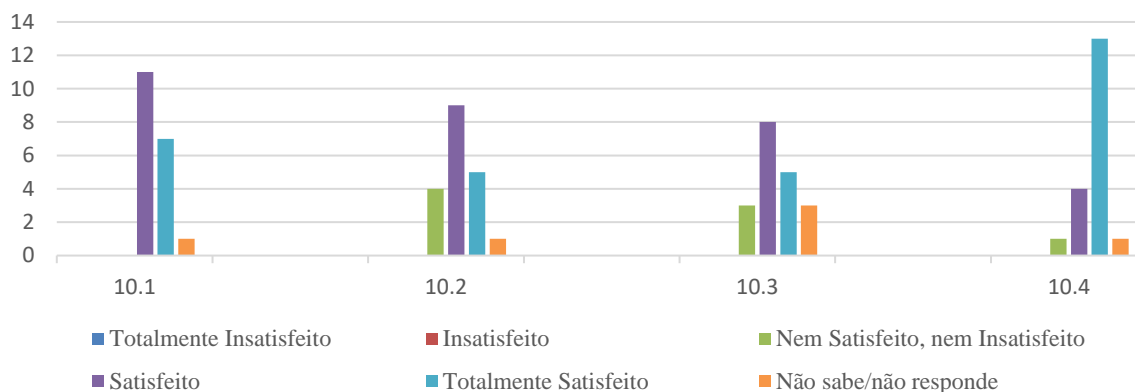
Tratando estatisticamente as várias dimensões em que apreciamos o grau de satisfação dos colaboradores da Fundação optou-se pela apresentação agregada das várias questões que lhes foram dirigidas: Gráfico 2 – Instalações e local de trabalho; Gráfico 3 – Autonomia Profissional e Pessoal e Benefícios; Gráfico 4 – Desempenho profissional e à Formação; Gráfico 5 – Relações Internas de Trabalho; Gráfico 6 – Política, Estratégia, Qualidade e Segurança; Gráfico 7 – Satisfação global; Gráfico 8 – Motivos para uma eventual saída.

Decorrente da análise do **Gráfico 2 – Instalações e local de trabalho**, apreciadas as várias questões que lhe estiveram na base, podemos apreciar que, no respeitante à “Satisfação face às instalações”, 57,9% dos inquiridos referiu que está *satisfeito*, 36,8% estão *totalmente satisfeitos*, e 5,3% *não sabe/não responde*.

Quanto à “Satisfação com os acessos/acessibilidades às instalações”, 21,1% do nosso público-alvo refere que *nem está satisfeito nem insatisfeito*, 47,4% está *satisfeito*, 26,3% está *totalmente satisfeito*, por fim, 5,3% *não sabe/não responde*.

No que respeita à “Satisfação com o conforto e o bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)” destaca-se que a maioria dos colaboradores está *satisfeita*, com 42,1%, de seguida, 26,3% dos colaboradores está *totalmente satisfeito*, e, por último, com o mesmo número de respostas, 15,8% referiu estar *nem satisfeito nem insatisfeito* e, com a mesma percentagem, que *não sabe/não responde*.

Sobre a “Satisfação com o tempo gasto na deslocação para o local de trabalho”, 5,3% dos respondentes referiu estar *nem satisfeito nem insatisfeito*, 21,1% está *satisfeito*, 68,4% está *totalmente satisfeito*, e 5,3% que *não sabe/não responde*.



10.1 – Satisfação face às instalações
 10.2 – Satisfação com os acessos/ acessibilidades às instalações
 10.3 – Satisfação com o conforto e o bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza).
 10.4 – Satisfação com o tempo gasto na deslocação para o local de trabalho

Gráfico 2 – Instalações e local de trabalho

Fonte: Elaboração Própria

Com base no **Gráfico 3 – Autonomia Profissional e Pessoal e Benefícios**, podemos perceber que a “Satisfação quanto à autonomia para planejar, executar e avaliar o seu próprio trabalho” regista 47,4% de colaboradores que se diz estar *satisfeito*, igual percentagem que se refere como *totalmente satisfeito*, e 5,3% que *não sabe/não responde*.

Relativamente à “Satisfação com o seu horário de trabalho”, 52,6% está *totalmente satisfeito*, 42,1% *satisfeito*, e 5,3% *não sabe/não responde*.

No que se refere à “Satisfação com as regalias e os benefícios concedidos”, 5,3% dos inquiridos está *totalmente insatisfeito*, 21,1% *nem satisfeito nem insatisfeito*, 42,1% está *satisfeito*, 21,1% está *totalmente satisfeito*, e, por fim, 10,5% *não sabe/não responde*.

À pergunta “Satisfação com o salário que recebe”, a grande maioria está *satisfeita*, com 47,4%, seguindo 21,1% *totalmente satisfeito*, 15,8% *nem satisfeito nem insatisfeito*, 10,5% *totalmente insatisfeito* e 5,3% *insatisfeito*.

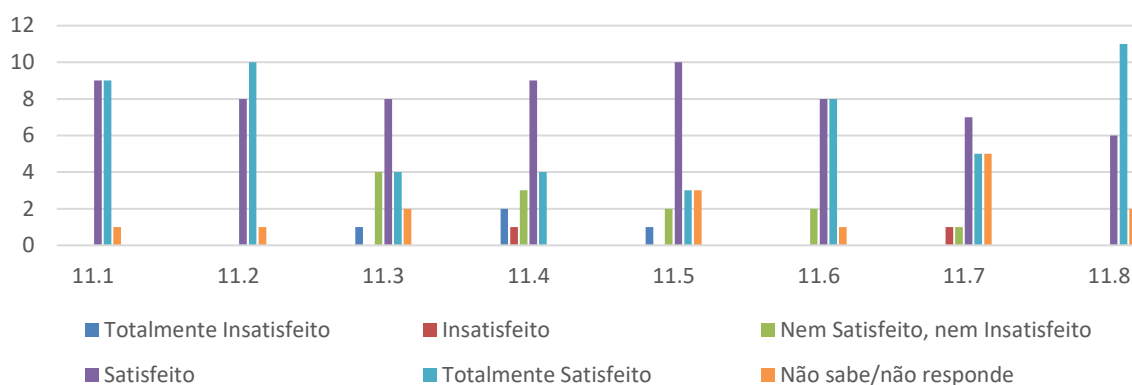
Com a questão “Satisfação quanto à possibilidade de progressão na profissão/carreira”, percebemos que 5,3% da população que respondeu está *totalmente insatisfeita*, 10,5% *nem*

satisfeita nem insatisfeita, 52,6% satisfeita e 15,8% totalmente satisfeita, e outra tanta (15,8%) que não sabe/não responde.

Sobre a “Satisfação com a realização pessoal na função que ocupa na instituição”, 10,5% diz-se *nem satisfeito nem insatisfeito*, 42,1% *está satisfeito*, e 42,1% *totalmente satisfeito*, e 5,3% *não sabe/não responde*.

No que se refere à “Satisfação com o reconhecimento do seu trabalho, dedicação e esforço, enquanto colaborador da instituição”, 5,3% *está insatisfeito e nem satisfeito nem insatisfeito*, 36,8% *está satisfeito*, enquanto 26,3% *está totalmente satisfeito*, igual percentagem que *não sabe/não responde*.

Por fim, sobre a “Satisfação com o tratamento por parte dos familiares dos utentes”, 31,6% *está satisfeito*, 57,9% *totalmente satisfeito* e 10,5% *não sabe/não responde*.



- 11.1 – Satisfação quanto à autonomia para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho
- 11.2 – Satisfação com o seu horário de trabalho
- 11.3 – Satisfação com as regalias e os benefícios concedidos
- 11.4 – Satisfação com o salário que recebe
- 11.5 – Satisfação quanto à possibilidade de progressão na profissão/carreira
- 11.6 – Satisfação com a realização pessoal na função que ocupa na instituição
- 11.7 – Satisfação com o reconhecimento do seu trabalho, dedicação e esforço, enquanto colaborador da instituição
- 11.8 – Satisfação com o tratamento por parte dos familiares dos utentes

Gráfico 3 – Autonomia Profissional e Pessoal e Benefícios

Fonte: Elaboração própria

Na dimensão relativa à satisfação para com o “**Desempenho profissional e a Formação**” (Gráfico 4), foi apreciada a “Satisfação com as funções desempenhadas”, sobre a qual podemos afirmar que a população em estudo apresenta altos índices de satisfação, 52,6% *está satisfeita* e 47,4% *está totalmente satisfeita*. Já o mesmo não se aplica na questão relativa

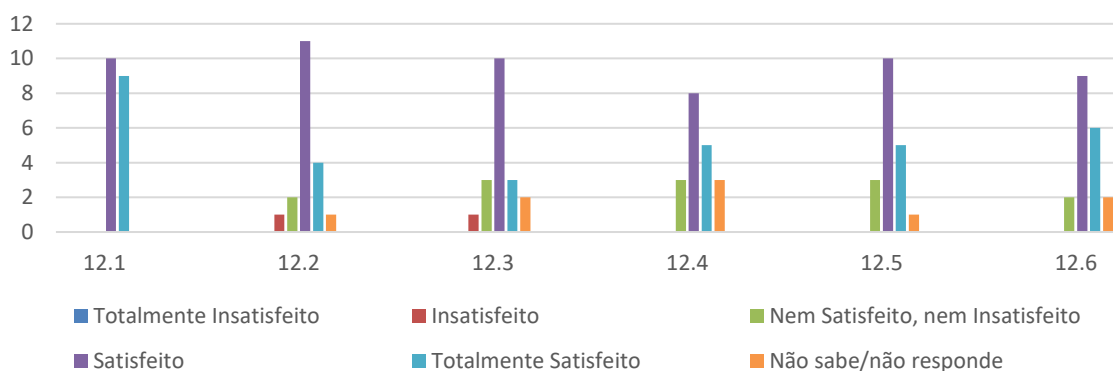
à “Satisfação com a carga de trabalho atribuída”, em que 5,3% está *insatisfeita*, 10,5% diz-se *nem satisfeita nem insatisfeita*, 57,9% está *satisfeita*, 21,1% *totalmente satisfeita*, e 5,3% *não sabe/não responde*.

Sobre a “Satisfação com a quantidade de ações de formação oferecidas”, 5,3% dos colaboradores está *insatisfeito*, 15,8% *nem satisfeito nem insatisfeito*, 52,6% está *satisfeito*, 15,8% está *totalmente satisfeito*, e 10,5% *não sabe/não responde*.

No respeitante à “Satisfação com o ajuste/qualidade das ações de formação oferecidas”, 15,8% dos colaboradores diz estar *nem satisfeito nem insatisfeito*, 42,1% sente-se *satisfeito*, 26,3% está *totalmente satisfeito*, e, por fim, 15,8% *não sabe/não responde*.

Acerca da “Satisfação quanto à aceitação das suas sugestões para a melhoria do funcionamento da instituição”, 52,6% diz estar *satisfeito* relativamente a esta questão, 26,3% está *totalmente satisfeito*, 15,8% está *nem satisfeito nem insatisfeito*, e 5,3% *não sabe/não responde*.

Por fim, no que concerne à “Satisfação com os esforços empreendidos na inovação e melhoria contínua da instituição”, 10,5% está *nem satisfeito nem insatisfeito* e os mesmos 10,5% *não sabe/não responde*, 31,6% está *totalmente satisfeito* e 47,4% *satisfeito*.



- 12.1 – Satisfação com as funções desempenhadas
- 12.2 – Satisfação com a carga de trabalho atribuída
- 12.3 – Satisfação com a quantidade de ações de formação oferecidas
- 12.4 – Satisfação com o ajuste/qualidade das ações de formação oferecidas
- 12.5 – Satisfação quanto à aceitação das suas sugestões para a melhoria do funcionamento da instituição
- 12.6 – Satisfação com os esforços empreendidos na inovação e melhoria contínua da instituição

Gráfico 4 – Desempenho profissional e Formação

Fonte: Elaboração Própria

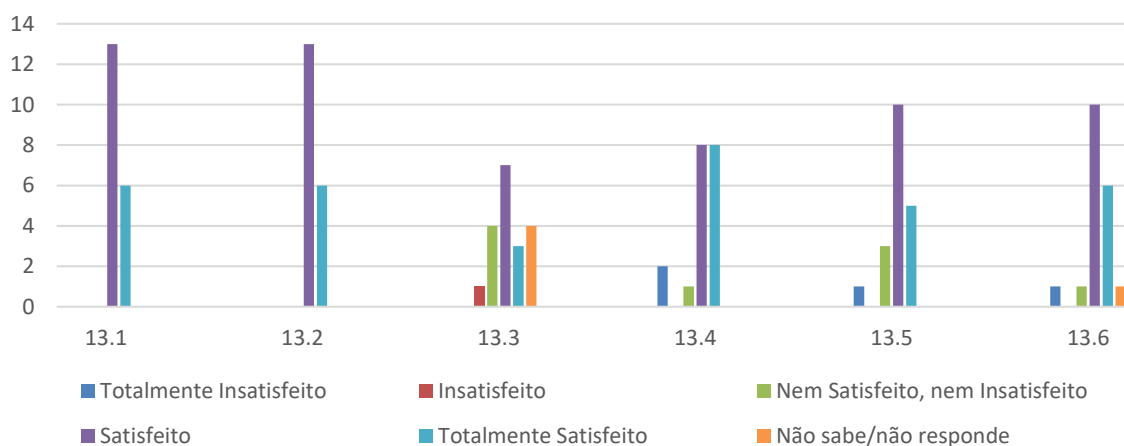
Seguindo a estrutura do nosso inquérito por questionário, chegamos à dimensão “**Relações Internas de Trabalho**” (Gráfico 5), em que começámos por apreciar a “Satisfação quanto à relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores)”. Sobre esta variável apurámos que os colaboradores estão maioritariamente *satisfeitos* (68,4%) e que os restantes 31,6% se sente *totalmente satisfeito*.

A “Satisfação relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas” registou exatamente os mesmos resultados que a variável anterior, situação que não se verifica ao nível da “Satisfação com o nível de conflitos existente no ambiente de trabalho”, com 5,3% dos colaboradores a dizer-se *insatisfeito*, 21,1% *nem satisfeito nem insatisfeito*, 36,8% *satisfeito*, 15,8% *totalmente satisfeito*, e 21,1% *não sabe/não responde*.

No que reporta à “Satisfação com o apoio disponibilizado pelo seu superior direto” verificamos que tanto o número de colaboradores *satisfeitos* como que se referem *totalmente satisfeitos* apresentam o mesmo valor, ou seja, 42,1%. Contrariamente, 10,5% está *totalmente insatisfeito* e 5,3% *nem satisfeito nem insatisfeito*.

Quanto à “Satisfação relativamente à relação da direção com os colaboradores” foram recolhidos os seguintes dados: 5,3% está *totalmente insatisfeito*, 15,8% *nem satisfeito nem insatisfeito*, 52,6% sente-se *satisfeito* e 26,3% *totalmente satisfeito*.

A última variável apreciada nesta dimensão da satisfação laboral foi a “Satisfação com a capacidade de liderança do seu superior direto”, tendo-se apurado que 5,3% do nosso público-alvo está *totalmente insatisfeito*, outros 5,3% diz-se *nem satisfeito nem insatisfeito*, 52,6% está *satisfeito*, 31,6% *totalmente satisfeitos*, e, por fim, 5,3% *não sabe/não responde*.



13.1 – Satisfação quanto à relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores)

13.2 – Satisfação relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas

13.3 – Satisfação com o nível de conflitos existente no ambiente de trabalho

- 13.4 – Satisfação com o apoio disponibilizado pelo seu superior direto
 13.5 – Satisfação relativamente à relação da direção com os colaboradores
 13.6 – Satisfação com a capacidade de liderança do seu superior direto

Gráfico 5 – Relações Internas de Trabalho

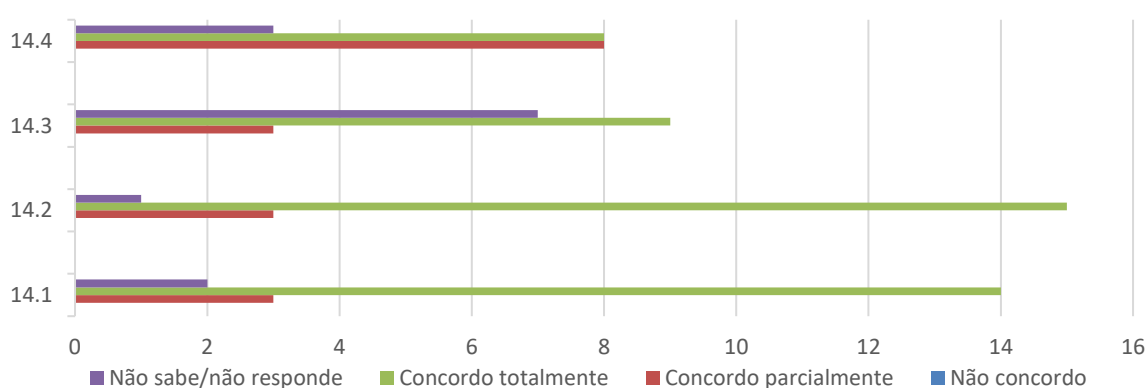
Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à apreciação da dimensão relativa à “**Política, Estratégia, Qualidade e Segurança**” (Gráfico 6), os inquiridos puderam expressar o seu grau de concordância/discordância relativamente a 4 variáveis expressas sob a forma de enunciados afirmativos. Na apreciação da afirmação “Conheço a identidade e os objetivos da instituição”, 15,8% dos colaboradores que responderam ao questionário *concorda parcialmente*, 73,7% *concorda totalmente* e 10,5% *não sabe/não responde*.

A grande maioria dos colaboradores *concorda totalmente* (78,9%) com a afirmação de que “A satisfação dos utentes é a prioridade da instituição”, já cerca de 15,8% só *concorda parcialmente* e 5,3% *não sabe/não responde*.

Sobre se “Existe a possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida”, 47,4% *concorda totalmente*, 36,8% *não sabe/não responde* e 15,8% *concorda parcialmente*.

Por fim, quando diante da afirmação de que “Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local”, 42,1% *concorda parcialmente* enquanto outros 42,1% *concorda totalmente*. Os restantes 15,8% refere que *não sabe/não responde*.



- 14.1 – Conheço a identidade e os objetivos da instituição
 14.2 – A satisfação dos utentes é a prioridade da instituição
 14.3 – Existe a possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida
 14.4 – Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local

Gráfico 6 – Política, Estratégia, Qualidade e Segurança

Fonte: Elaboração Própria

Na penúltima variável considerada, “**Apreciadas todas as dimensões do seu trabalho, e de uma forma global, considera-se:**”, a grande maioria dos colaboradores que responderam ao questionário diz estar *satisfeita* (52,6%), seguindo-se-lhe 21,1% que se afirma *nem satisfeito nem insatisfeito*, 15,8% diz sentir-se *totalmente satisfeito*, 5,3% *insatisfeito*, e 5,3% *não sabe/não responde*.

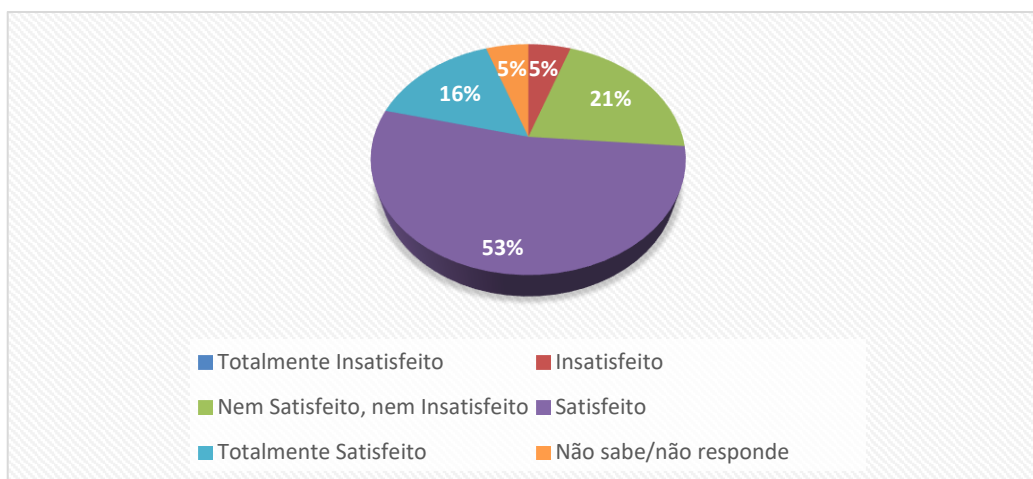


Gráfico 7 – Satisfação global

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, quisemos aferir por que motivos considerariam os colaboradores uma eventual saída da instituição. Considerados os vários possíveis motivos, a grande maioria mencionou que só saía se *Fosse ganhar mais dinheiro* (47,4%), 10,5% considerava esse cenário se *Mudasse de profissão*, 21,2% sairia se *Tivesse menos trabalho e mais tempo livre*, e 10,5% se *Fosse mais reconhecida(o) e/ou valorizada(o)*, por fim, 5,3% só considera sair se *A valência onde está colocada/o encerrasse*, e 5,3% *Não responde*.

Com estes resultados podemos compreender que embora grande parte dos colaboradores esteja comprometida com a instituição, quer ao nível afetivo quer contratual, não coloca de parte a ideia de sair da organização, apontando como principal motivação a questão monetária, como foi possível determinar através do questionário e da entrevista. Sendo igualmente elevada a percentagem de colaboradores que está satisfeita com a carga de trabalho atribuída, isto é, quase todos os trabalhadores mencionam que não existe sobrecarga de trabalho, tal demonstra que não parecem ocorrer os sentimentos negativos geralmente associados ao *burnout* laboral, o mesmo se verificando em relação ao elevado grau de reconhecimento por parte da instituição sentido pelos colaboradores.

De salientar a existência de uma pequeníssima percentagem de colaboradores que está insatisfeita, o que pode, por vezes, afetar o seu comprometimento para com a instituição, bem como o seu rendimento, atendendo a que é conhecido o forte elo existente entre o grau de comprometimento, os níveis de sobrecarga de trabalho e o grau de reconhecimento experimentado, que quando manifestos em conjunto podem influenciar seriamente o comprometimento para com a instituição e acarretar outras consequências negativas. A este respeito importa lembrar Rafael (2017) quando nos diz que as práticas e as políticas de gestão de recursos humanos têm sido verificadas como fatores potenciadores do desenvolvimento do comprometimento de uma pessoa à instituição.

As práticas analisadas pela literatura são designadamente: os processos de recrutamento e a seleção dos novos indivíduos; os processos de socialização dos indivíduos recém-chegados; os sistemas de incentivos, quer a nível extrínseco (recompensas monetárias e benefícios organizacionais), quer a nível intrínseco (como as oportunidades de promoção organizacional); os planos de formação profissional.

As práticas de socialização mais duradouras relacionadas com o comprometimento de uma pessoa para com a organização têm sido as táticas de investidura (Allen & Meyer, 1990), as quais fortalecem a perceção de suporte positivo que o indivíduo tem face a outros membros da instituição. Contudo, é fulcral analisar outras maneiras de socialização, focando-se no seu conteúdo, isto é, a importância da mensagem que é transmitida aos novos indivíduos durante o processo de socialização pode ser muito decisiva na determinação do comprometimento deste, mais do que as características estruturais destas práticas (Meyer, 1997, cit. por Rafael, 2017).

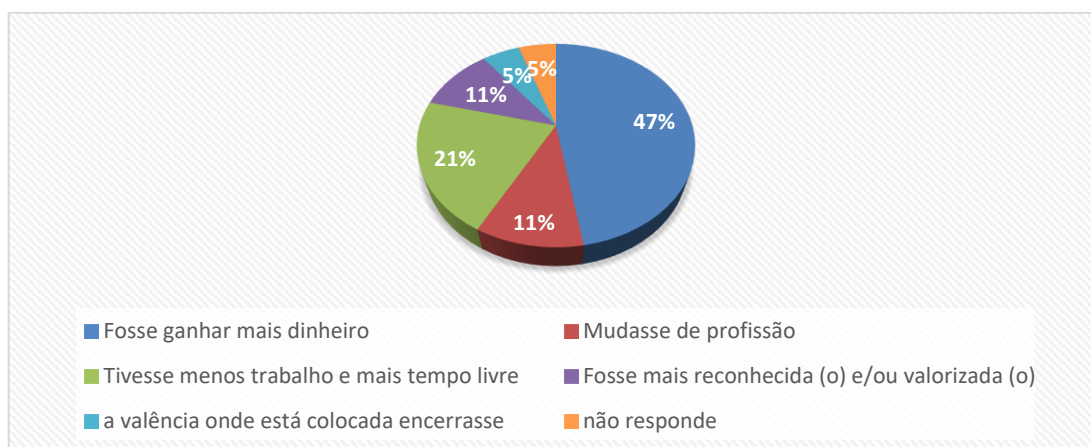


Gráfico 8 – Motivos para eventual Saída

Fonte: Elaboração Própria

Como vimos anteriormente na parte teórica e, a título de exemplo, recordando as palavras de Locke (1969, 1976), citado por Marqueze & Moreno (2005), é importante não perder de vista que a satisfação no trabalho é um fenómeno individual, e que os seus fatores causais podem ser organizados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), não esquecendo que os fatores causais devem ser analisados nas suas inter-relações.

Colocando de parte as respostas dadas como “totalmente insatisfeito; insatisfeito e nem satisfeito, nem insatisfeito” realizámos um esquema-síntese de forma a apurar qual dos fatores explica melhor a satisfação dos colaboradores da instituição. Existindo dois grandes blocos de causas explicativas (condições laborais vs. ambiente sociocultural) para uma análise mais detalhada foi estabelecido o seguinte: para o bloco condições laborais foram consideradas as seguintes variáveis “instalações e local de trabalho; autonomia profissional e pessoal e benefícios e desempenho profissional e formação”. Para o bloco oposto, o ambiente sociocultural apenas foi definida uma variável, isto é, “relações internas de trabalho”.

Na análise do primeiro bloco, condições laborais, através da tabela 4, verificamos que a maior percentagem de satisfação, isto é, os fatores mais determinantes na satisfação dos colaboradores são, sobretudo: a satisfação com as instalações; a satisfação com o tempo gasto na deslocação para o local de trabalho; satisfação quanto à autonomia para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho; satisfação com o seu horário de trabalho; satisfação com a realização pessoal na função que ocupa na instituição; satisfação com o tratamento por parte dos familiares dos utentes e satisfação com as funções desempenhadas.

Tabela 4 – A satisfação relativamente às condições laborais (%)

Condições laborais		% de satisfação	Total
Instalações e local de trabalho	Satisfação face às instalações?	S – 57.9% TS – 36.8%	94,7%
	Satisfação com os acessos/acessibilidades às instalações	S – 47.4% TS – 26.3%	73.7%
	Satisfação com conforto e o bem-estar físico no local de trabalho	S – 42.1% TS – 26.3%	68.4%
	Satisfação com o tempo gasto na deslocação para o local de trabalho	S – 21.1% TS – 68.4%	89.5%

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Autonomia profissional e pessoal e benefícios	Satisfação quanto à autonomia para planejar, executar e avaliar o seu próprio trabalho	S/TS – 47.4%	94.8%
	Satisfação com o seu horário de trabalho	S – 42.1% TS – 52.6%	94.7%
	Satisfação com as regalias e os benefícios concedidos	S – 42.1% TS – 21.1%	63.2%
	Satisfação com o salário que recebe	S – 47.4% TS – 21.1%	68.5%
	Satisfação quanto à possibilidade de progressão na profissão/carreira	S – 52.6% TS – 15.8%	68.4%
	Satisfação com a realização pessoal na função que ocupa na instituição	S/TS – 42.1%	84.2%
	Satisfação com o reconhecimento do seu trabalho, dedicação e esforço, enquanto colaborador da instituição	S – 36.8% TS – 26.3%	63.1%
	Satisfação com o tratamento por parte dos familiares dos utentes	S – 31.6% TS – 57.9%	89.5%
Desempenho profissional e formação	Satisfação com as funções desempenhadas	S – 52.6% TS – 47.4%	100%
	Satisfação com a carga de trabalho atribuída	S – 57.9% TS – 21.1%	79%
	Satisfação com a quantidade de ações de formação oferecidas	S – 52.6% TS – 15.8%	68.4%
	Satisfação com o ajuste/qualidade das ações de formação oferecidas	S – 42.1% TS – 26.3%	68.4%
	Satisfação quanto à aceitação das suas sugestões para a melhoria do funcionamento da instituição	S – 52.6% TS – 26.3%	78.9%
	Satisfação com os esforços empreendidos na inovação e melhoria contínua da instituição	S – 47.4% TS – 31.6%	79%
Legenda: S – Satisfeito / TS – Totalmente Satisfeito			

Fonte: Elaboração própria

De igual forma, realizámos relativamente à dimensão ambiente sociocultural, refletida na tabela 5. Resumidamente, neste bloco, apesar de ser mais curto em termos do número de variáveis, constata-se na sua quase totalidade a satisfação dos colaboradores. Aspetos como a satisfação quanto à relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores); satisfação relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas; satisfação com o apoio disponibilizado pelo seu superior direto e satisfação com a capacidade de liderança do seu superior direto, registaram bons níveis de satisfação.

Tabela 5 – A satisfação relativamente ao ambiente sociocultural (%)

Ambiente socio-laboral		% de satisfação	
Relações internas de trabalho	Satisfação quanto à relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores)	S – 68.4% TS – 31.6%	100%
	Satisfação relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas	S – 68.4% TS – 31.6%	100%
	Satisfação com o nível de conflitos existente no ambiente de trabalho	S – 36.8% TS – 15.8%	52.6%
	Satisfação com o apoio disponibilizado pelo seu superior direto	S/TS – 42.8%	85.6%
	Satisfação relativamente à relação da direção com os colaboradores	S – 52.6% TS – 26.3%	78.9%
	Satisfação com a capacidade de liderança do seu superior direto	S – 52.6% TS – 31.6%	84.2%
Legenda: S – Satisfeito / TS – Totalmente Satisfeito			

Fonte: Elaboração própria

Em termos de satisfação plena (100%) o segundo bloco destaca-se com duas variáveis, por oposição ao primeiro bloco com apenas uma. No primeiro bloco foi marcado especialmente o aspeto “satisfação com as funções desempenhadas”, significando que os colaboradores da instituição exercem as suas atividades com total gosto e prazer. Como abordado no quadro teórico, a satisfação profissional é uma situação emocional positiva ou agradável que decorre do prazer intrínseco às atividades profissionais” (Locke, 1976, cit. por Oliveira, 2015).

No segundo bloco, fatores como “satisfação quanto à relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores) e satisfação relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas” exibiram 100% de satisfação. Locke verificou que existem fatores causais da satisfação relacionados ao ambiente de trabalho, como as circunstâncias e condições (trabalho, pagamento, promoção, vencimento) e os agentes envolvidos (colegas, supervisão, gestão e organização) (Oliveira, 2015).

IV.4 – Triangulação e discussão teórica dos resultados

Na instituição em estudo, pelo recurso à análise documental, verificámos que a GRH é concretizada da seguinte forma: a diretora técnica dirige o funcionamento do

estabelecimento dentro das regras definidas pela direção da instituição, coordenando e supervisionando as atividades do restante pessoal. A diretora técnica cria condições que garantem um clima de bem-estar aos utentes e colaboradores. No que concerne às práticas de Gestão de Recursos Humanos ainda são muito escassas, encontrando-se algumas em fase de implementação. Devido a essa circunstância, a gestão processa-se por valências, existindo, para cada uma delas, uma funcionária que orienta, ou seja, uma espécie de superior por cada equipa, mas, num nível de gestão mais geral, sempre que algum funcionário precisa de alguma coisa, a diretora técnica ajuda. A diretora técnica elabora o horário de trabalho dos colaboradores, mas existe sempre a possibilidade de troca, configurando horários que não são fixos, em relação à elaboração dos quais existe flexibilidade. A responsável pela direção técnica respeita a opinião dos colaboradores, aplicando as sugestões dos colaboradores sempre que passíveis de implementação.

Em jeito de análise global dos resultados e da sua reflexão teórica, tendo por base o cruzamento das questões que corporizaram o inquérito por questionário administrado aos colaboradores e a entrevista realizada à diretora técnica, pudemos apurar que no referente à satisfação para com as “instalações e local de trabalho” existe uma consonância entre a opinião da diretora técnica e a dos colaboradores, estando ambas as partes satisfeitas com a qualidade das instalações físicas da organização. Segundo Chiavenato (2003), citado por Ribas (2017), as condições de trabalho reportam a um conjunto de condições que garantem a segurança e o bem-estar do colaborador, abrangendo boas condições físicas de trabalho (instalações, ferramentas, iluminação, limpeza entre outros), assim como o bom relacionamento com os colegas e chefias.

No que concerne à “satisfação quanto à autonomia para planear, executar e avaliar o próprio trabalho” foi possível verificar que, segundo a opinião da diretora técnica, embora haja certos procedimentos que não facilitam a autonomia, visto que a maioria dos comportamentos envolvidos é mais ou menos padronizada, existe sempre a possibilidade de formas alternativas de prossecução conformes às propostas dos colaboradores apresentadas no decurso da realização do trabalho, e a instituição tem esse aspeto em atenção. Este elemento tem um impacto direto muito positivo nos colaboradores, conforme pudemos observar nos questionários; esta política de atenção para com as sugestões dos colaboradores influencia muito a sua satisfação, e os resultados obtidos são disso reflexo. A este respeito, Locke (1976), citado por Matos (2017), refere que a criatividade, a luta contra as dificuldades, a

ausência de pressão, a responsabilidade sobre decisões relativas à organização, a quantidade de trabalho, a autonomia, o enriquecimento das tarefas e a complexidade das mesmas, leva a que o colaborador aumente as suas competências para realizar o trabalho e, consequência disso, a obter uma maior satisfação laboral.

Relativamente à “satisfação com o horário de trabalho” pudemos perceber a existência de alguma flexibilidade neste campo, por via da entrevista realizada, que evidenciou a possibilidade de troca de horários e o poder de decisão dos colaboradores sobre o seu dia de folga sem grande interferência por parte da entidade empregadora, aspetos que suscitam elevados níveis de satisfação junto dos colaboradores. A prática desta política de gestão de recursos humanos reflete-se claramente no comportamento organizacional dos trabalhadores e influencia muito a satisfação dos mesmos. A este respeito, Gomes (2017) afirma que a estabilidade fisiológica/mental está relacionada com a flexibilidade de horários e com a conversão de horas extraordinárias em dias de férias; com a pressão do dia-a-dia, as pessoas dão muita importância ao equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional, equilíbrio para o qual contribui decisivamente a flexibilidade na gestão dos tempos de trabalho.

No respeitante à “satisfação com as regalias e os benefícios concedidos” pôde perceber-se a consideração deste aspeto pela direção técnica, segundo duas dimensões: no que concerne à remuneração em si, relativamente à qual a instituição assume não ter a capacidade financeira desejada; em contrapartida, existe a tendência de “facilitar” noutros aspetos, nomeadamente na gestão das faltas. Sob o ponto de vista dos colaboradores, a satisfação para com a variável, tal como foi apresentada, parece-nos ter sido diretamente associada à questão financeira e ao incentivo monetário, relativamente ao qual foram expressos níveis mais baixos de satisfação, corroborando a perceção da direção técnica sobre o assunto.

Ainda no campo financeiro, a variável “salário”, na opinião da responsável da direção técnica, é um dos principais suportes da satisfação dos colaboradores, não só na Fundação, como em todas as organizações. Como tal, esta variável, percebida como equivalente ou semelhante à anterior, suscitou índices de satisfação baixos. Recorrendo ao quadro teórico, e segundo as primeiras investigações de Taylor (1977), citado por Santos (2013), a satisfação no trabalho está relacionada com o salário, sendo este o aspeto tido como muito relevante para a satisfação profissional, evidência que o nosso estudo concorre para sustentar.

Em termos da “possibilidade na progressão na carreira”, a nossa entrevistada referiu ser possível ao nível de categoria profissional, mas sem correspondência em nível salarial. Na

perspetiva da maioria dos colaboradores existe um equilíbrio na satisfação no que concerne a este campo, o que significa que a maior parte dos trabalhadores se encontram satisfeitos, havendo alguma margem de insatisfação. Pereira (2013) diz-nos, a este respeito, que a progressão nas carreiras deverá estar integrada na política de gestão de recursos humanos estabelecida pela entidade empregadora, mais propriamente ao nível: do recrutamento interno (promoção, transferência, reconversão, planos de sucessão) e externo; dos planos de formação, tendo em consideração as capacidades dos colaboradores e a possibilidade de mobilidade profissional e as necessidades presentes e futuras da organização; da avaliação de desempenho, considerando que é uma ferramenta essencial para elaboração de um plano de carreira, e da gestão de competências, considerando que possibilita o desenvolvimento e a definição das evoluções na carreira. Tendo como base a entrevista, apurámos que na instituição as práticas de GRH consideram o recrutamento interno, isto é, a promoção a nível de categoria profissional e dos planos de formação contínua dos colaboradores.

No que diz respeito à “quantidade de ações de formação oferecida”, essa, é, segundo a opinião da diretora técnica, de extrema importância para os colaboradores, cumprindo a Fundação com as normas impostas. Auscultadas ambas as partes, existe consonância sobre esta importância, revelando-se os colaboradores satisfeitos. De igual forma, Gomes (2017) salienta a importância da formação, considerando que a mesma é proporcionada pela vontade das instituições aumentarem a sua produtividade, na forma de conhecimento, e, conseqüentemente de se distinguirem no mercado. Para além de a formação aumentar a produtividade e beneficiar a instituição, é também fulcral para inspirar e motivar os colaboradores, na medida em que percebem a importância que lhes é conferida e que a organização está disposta a oferecer a formação necessária de modo a exercerem as suas tarefas de forma mais correta e adequada.

Em seguida, no campo da “satisfação no relacionamento entre colaboradores e direção técnica”, esta, é imprecisa, visto que houve uma recente mudança da direção técnica, circunstância que, não tendo agradado a todos os colaboradores, não parece ter corrompido o nível de satisfação relativo à relação com a atual diretora técnica. Esta evidência concorre, no nosso entendimento, para a existência de uma consonância entre ambas as partes envolvidas no que reporta à existência de uma sintonia e reciprocidade de sentimentos positivos, que fortalecem e favorecem um bom ambiente de trabalho. Dugguh & Dennis (2014) defendem que o reconhecimento dos funcionários não se deve limitar somente a

elogios, ofertas e pontos, também se devendo estender a uma melhor preparação para uma eventual mudança da cultura da organização para atingir novas metas, objetivos, iniciativas, unindo os funcionários aos valores e às ideias fundamentais da organização. Este é um elemento estratégico, sendo o reconhecimento dos colaboradores percebido como uma das mais importantes formas de contribuir para a sua motivação, influenciando positivamente a situação financeira e emocional da organização.

Relativamente à “satisfação de uma forma global”, segundo a diretora técnica é fulcral existir satisfação no trabalho para que haja um bom nível de empenho e de resultados a nível laboral, admitindo nem sempre ser fácil a conjugação destes vários aspetos em simultâneo, tratando-se de pessoas. Face ao exposto, verificamos que grande parte dos trabalhadores se encontra maioritariamente satisfeita.

De entre os fatores mais importantes para aumentar o grau de satisfação dos colaboradores, segundo a opinião crítica da entrevistada, emergem o salário e as compensações monetárias, ainda que a existência de políticas que promovam um bom ambiente de trabalho possa contribuir para dissipar os impactos gerados pela escassez de recursos financeiros, sendo disso exemplo a flexibilidade na gestão dos horários e dias livres, a atenção para com as datas de aniversário, e a implementação de uma sala de convívio destinada aos colaboradores, elementos que são percebidos pela direção técnica como uma espécie de “moeda de troca” ou contrapartida aos baixos salários praticados. Segundo o prisma dos colaboradores a questão salarial constitui-se, igualmente, num fator importante, expressa na posição assumida por quase metade dos colaboradores que admitem que sairiam da instituição se fossem ganhar mais dinheiro, ainda que, de uma forma geral, os colaboradores se tenham afirmado tendencialmente satisfeitos relativamente ao “salário”.

Resumidamente, de forma a facilitar a análise, construímos uma tabela-síntese de forma a abarcar as várias variáveis apreciadas com a opinião de ambas as partes, ou seja, a importância atribuída pela diretora técnica e a satisfação dos trabalhadores.

Tabela 6 – Síntese da opinião de ambas as partes

Variáveis	Importância atribuída pela diretora técnica	Satisfação expressa pelos colaboradores
Instalações e local de trabalho	Muito satisfeitos	
Satisfação quanto à autonomia para planear, executar e avaliar o próprio trabalho	Existe a possibilidade de formas alternativas, conforme as propostas dos colaboradores	No geral satisfeitos

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Satisfação com o horário de trabalho	Há uma flexibilidade e possibilidade de troca dos horários. O poder de decisão dos colaboradores sobre o seu dia de folga não tem grande interferência por parte da instituição	Muito satisfeitos
Satisfação com as regalias e os benefícios concedidos	Apresenta duas dimensões: à remuneração em si, a instituição não tem capacidade financeira. Mas, “facilita-se” noutros aspetos, por exemplo na gestão das faltas	A satisfação é diretamente associada à questão financeira e ao incentivo monetário, manifestando níveis mais baixos de satisfação
Salário	É um dos principais suportes da satisfação dos colaboradores	Índices de satisfação baixos
Possibilidade na progressão na carreira	É possível na categoria profissional. Sem relação ao nível salarial	A maioria dos trabalhadores estão satisfeitos, existindo uma pequena margem de insatisfação
Quantidade de ações de formação oferecida	É de extrema importância	Satisfeitos
Satisfação no relacionamento entre colaboradores e direção técnica	É imprecisa, houve uma recente mudança da direção técnica, não parece ter quebrado o nível de satisfação sobre a relação com a atual diretora técnica	Maioritariamente satisfeitos
Satisfação de uma forma global	É fulcral existir satisfação no trabalho para que haja um bom nível de empenho e de resultados ao nível laboral	Maioritariamente satisfeitos

Fonte: Elaboração própria

IV.5 – Sugestões/proposta de melhoria

Na atualidade, e de uma forma geral, comparando este estudo com outros realizados neste âmbito, o campo financeiro é fulcral para a maioria das pessoas, mas, como em tudo, há indivíduos a mencionar que esta questão não é a mais importante, o que significa que algumas pessoas preferem ter menos trabalho e mais tempo livre do que ganhar mais dinheiro. Uma outra hipótese é o facto de o reconhecimento por parte da instituição ser muitas vezes o mais importante, deixando para segundo plano a questão monetária e a quantidade de trabalho e de tempo livre.

Neste capítulo, de forma a tornar consequentes os resultados alcançados com base na análise empreendida e no sentido de potenciar o acréscimo dos níveis de satisfação dos colaboradores da instituição elencamos algumas propostas de melhoria, segundo as variáveis apreciadas neste estudo. Conscientes de que, como tivemos oportunidade de refletir anteriormente, não existe um acordo sobre quais são as “melhores” práticas de GRH, uma vez que cada caso deve ser perspetivado como um caso, não existindo um elenco ou figurino que possa ser aplicado generalizadamente a todas as situações.

Para a variável “instalações e local de trabalho” não mencionamos nenhuma sugestão visto que a estrutura física da instituição é muito recente, traduzindo-se na existência de boas infraestruturas e condições de trabalho.

Na variável “autonomia profissional e pessoal e benefícios” definimos algumas propostas que pensamos poder melhorar a satisfação dos colaboradores, nomeadamente:

- 1) Dar *feedback* periódico aos colaboradores, isto é, valorizar o esforço, trabalho e a dedicação do trabalhador para com os clientes e a instituição, elogiando os bons resultados alcançados;
- 2) Inculcar liberdade, autonomia, poder e responsabilidade;
- 3) A oferta de presentes simbólicos, como por exemplo, um ramo de flores e um dia de folga no aniversário do trabalhador, ou permitir a partilha de um bolo de aniversário no dia seguinte ao mesmo;
- 4) A concessão de pausas extra, isto é, duplicar o tempo de pausa dos colaboradores num dia por cada mês;
- 5) Atribuir prémios de carreira, ou seja, assim que possível, elaborar uma tabela em que sejam reconhecidos todos os colaboradores que já exerceram funções na instituição, pelo menos nos últimos dois anos.

No que concerne ao “desempenho profissional e formação” deixamos algumas sugestões, como por exemplo:

- 1) Aceitar e aplicar as boas ideias dos colaboradores, as que forem suscetíveis de trazer benefícios para todos, nomeadamente, colaboradores, clientes, instituição e *stakeholders*;
- 2) Agendar diversas reuniões com vista a discutir o que está a correr mal e o que pode ser melhorado;

- 3) Investir na formação contínua e procurar junto com os colaboradores algumas formações que sejam do seu agrado e que tragam vantagens e contributos à qualidade da prestação de cuidados aos clientes.

Considerando a última variável, “relações internas de trabalho”, sugerimos:

- 1) Realizar algumas sessões de *team coaching*;
- 2) Organizar e promover um jantar de natal, por exemplo, de forma a fomentar e fortalecer laços relacionais profissionais;
- 3) Comunicar frequentemente de forma clara e objetiva com as equipas;
- 4) Disseminar, por via da comunicação e das práticas, a consciência de o diretor técnico é um líder acessível e não um chefe;
- 5) Fazer uso de pequenos gestos que fazem grande diferença: sorrir sempre que possível, demonstrando confiança aos colaboradores e transmitindo felicidade; fazer algumas pausas durante o trabalho e conversar com os colaboradores, oferecendo tempo e dedicando atenção.

Através de Pfeffer (1994), citado por Veloso (2007), sugerimos que se adotem algumas práticas de GRH, tais como: compensação (associada à *performance* organizacional); a partilha de informação; seleção; participação e *empowerment*; trabalho em equipa e *job redesign*; bem como a formação e o desenvolvimento de aptidões, são práticas que devem ser reforçadas de forma a atenuar algumas situações pontuais de insatisfação.

Para além das variáveis supramencionadas, elaborámos outras sugestões que, no nosso ponto de vista, são aquelas que mais preocupação suscitaram, com base nos dados obtidos a partir da análise das respostas provenientes do inquérito por questionário. Uma sugestão fundamental é a revisão e atualização dos salários, se possível num futuro próximo, dada a atual capacidade financeira limitada da instituição para corresponder às expectativas salariais dos colaboradores, aspeto que, vimos, é crucial. Neste campo, segundo Michalowicz (2013), citado por Henriques (2019), é possível recompensar os colaboradores sem gastar muito dinheiro. Recompensar e incentivar os colaboradores com dinheiro pode ser motivador, mas apenas a curto-prazo. Das várias propostas elencadas pelo artigo, selecionámos as que consideramos poderem contribuir para compensar a fraca remuneração dos colaboradores.

Festa da Pizza: Almoçar com os colegas é divertido, quebra a rotina e mantém os funcionários no escritório. Carta formal: crie uma carta formal reconhecendo as ações dos seus funcionários. Assine e utilize um carimbo da empresa para a tornar mais oficial. Agradecimento familiar: aumente a importância do seu cartão de agradecimento e estenda-o a toda a família, referindo o quão importante é o funcionário para a empresa. Presentes personalizados: descubra qual a paixão, *hobbie* ou interesse do seu funcionário e dê-lhe um presente relacionado. Roupa: ofereça casacos ou camisas com o nome ou logótipo da empresa e vá colocando pins (estrelas, por exemplo) cada vez que quiser recompensar um funcionário. Proibido falar de trabalho: passe tempo com os seus colegas e falem de assuntos que não estejam relacionados com a empresa ou com negócios. Aproveite para os conhecer melhor. Partilhe os seus conhecimentos com os seus colaboradores. Respeito mútuo: todas as formas de reconhecimento podem ser desvalorizadas se não respeitar os seus colaboradores em tudo o que faz e diz. (Michalowicz, 2013, cit. por Henriques, 2019, p. 1)

Em seguida apresentamos um plano de ação, denominado *5w2h*, que consiste num esquema estratégico assente em processos, definido por 5 w's e por 2 h's. Estes termos em inglês designam: *what* (o quê); *why* (por quê); *where* (onde); *who* (quem); *when* (quando); *how* (como); *how much* (quanto custa).

Com base no fundamentado anteriormente, construímos e sugerimos que a instituição aplique este plano, potenciando o aumento dos níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Tabela 7 – Plano de ação

Variável	Sugestão de Plano de Ação						
	O quê? (atividade)	Por quê? (objetivo)	Quem? (responsável)	Quando? (data)	Onde? (local)	Como? (como)	Quanto? (Custo)
Autonomia profissional e pessoal e benefícios	Valorizar esforço, trabalho e dedicação do trabalhador e elogiando os bons resultados alcançados	Aumentar os índices de realização autopessoal	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Dar <i>feedback</i> periodicamente aos colaboradores	Nenhum
	Incutir liberdade, autonomia, poder e responsabilidade	Despertar o espírito criativo	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Encorajar os colaboradores nestes fatores	Nenhum
	Ofertas de presentes simbólicos	Estimular o fator emocional	Direção	Aniversário de cada colaborador	Instituição	Por exemplo oferecer um ramo de flores; dia de folga no aniversário	Definido pela direção
	Comer o bolo um dia após o aniversário	Trazer emoções para o colaborador e para o grupo de trabalho	RH/DT	Dia a seguir ao aniversário	Instituição	Reunir os colaboradores e assinalar a data de aniversário	Nenhum
	Pausas extra	Equilibrar o esforço físico e intelectual com o descanso	Direção	1 dia/ mês	Instituição	Duplicar tempo de pausa num dia por cada mês	Definido pela direção
	Prémios de carreira	Premiar os colaboradores pelos seus esforços e dedicação	Direção	A definir pela direção	Instituição	Assim que seja possível, elaborar uma tabela e definir um prémio a atribuir	Definido pela direção
Desempenho profissional e formação	Aceitar e aplicar as ideias boas dos colaboradores	Aumentar o sentimento de utilidade e mais-valia para a organização	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Dizer ao colaborador que teve uma excelente ideia e que irá ser aplicada	Nenhum
	Agendar diversas reuniões	Fortalecer o diálogo entre todos, com	RH/DT	1 dia/ mês	Instituição	Discutir o que está a correr mal e o que se pode melhorar	Nenhum

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

		vista a obter melhores resultados					
	Formação contínua	Acarretar vantagens no melhor cuidar dos clientes e melhorar a satisfação	RH/DT	A definir pelos RH/DT	Instituição	Analisar juntamente com os colaboradores algumas formações que são do agrado deles	Nenhum
Relações internas de trabalho	Realizar algumas sessões de <i>team coaching</i>	Fortalecer a relação laboral entre os colaboradores	Direção	1 dia/ mês	Instituição	Executar esta atividade com base nas técnicas desta modalidade	Definido pela direção
	Oferecer um jantar de natal	Fomentar e fortalecer laços relacionais profissionais	RH/DT	1 dia/ ano	Restaurante/ Instituição	Juntar os colaboradores e falar abertamente com eles	Definido pela direção
	Falar com a equipa frequentemente	Diminuir as eventuais falhas de comunicação	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Comunicar de forma simples, objetiva e clara	Nenhum
	Passar a ideia de que o diretor técnico é um líder acessível e não um chefe	Praticar atitudes de um líder	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Assegurar a não existência de uma chefia	Nenhum
	Pequenos gestos que fazem toda a diferença	Fortalecer laços relacionais profissionais	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Exercer uma conduta adequada	Nenhum
	Retribuir sempre com sorrisos sempre que possível	Demonstrar confiança aos colaboradores e transmitir felicidade para com eles	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Exercer uma conduta adequada	Nenhum
	Fazer algumas pausas durante o trabalho e conversar com os colaboradores	Garantir momentos de relaxamento e descanso	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Oferecer algum do tempo e atenção	Definido pela direção
Outras	Elaborar uma carta formal	Revelar ao colaborador a sua	Direção	1 dia/ ano	Instituição	criar uma carta formal reconhecendo as ações dos	Nenhum

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

		importância para a instituição				seus funcionários. Assine e utilize um carimbo da empresa para a tornar mais oficial	
	Realizar um postal com um agradecimento familiar	Revelar à família do colaborador a sua importância para a instituição	Direção	1 dia/ ano	Instituição	Enviar um postal referindo o quão importante é o funcionário para a empresa	Nenhum
	Fornecer roupa	Recompensar um funcionário	Direção	Sempre que o trabalhador precisar	Instituição	Oferecer casacos ou camisas com o nome ou logótipo da instituição e vá colocando pins (estrelas, por exemplo)	Definido pela direção
	Proibir falar de trabalho nas pausas	Aumentar níveis de tranquilidade no trabalho	RH/DT	Sempre que possível	Instituição	Passar tempo com os seus colegas e falem de assuntos que não estejam relacionados com a instituição ou com negócios	Nenhum
	Aproveitar os tempos livres para os conhecer melhor	Fortalecer os sentimentos de proximidade com os colaboradores	RH/DT	Sempre que possível	Instituição	Partilhar os seus conhecimentos com os seus colaboradores	Nenhum
	Existir respeito mútuo	Incutir liberdade, liberdade de expressão e respeitar mutuamente	RH/DT	Sempre que possível/todos os dias	Instituição	Todas as formas de reconhecimento podem ser desvalorizadas se não respeitar os seus colaboradores em tudo o que faz e diz	Nenhum

Fonte: Elaboração Própria

Esta investigação destinou-se a perceber e avaliar o grau de satisfação dos colaboradores e as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no sentido da sua promoção em IPSS.

As variáveis utilizadas neste estudo, designadamente: instalações físicas; autonomia e participação na tomada de decisões; compensação remuneratória e outros benefícios; desempenho profissional, desenvolvimento e formação; supervisão e liderança; relações sociais e de trabalho; política e estratégia organizacionais; mudança e inovação; segurança e condições de trabalho; tarefas e natureza do trabalho; idade; sexo; estado civil; número de filhos; tipo de vinculação à instituição; tempo de vinculação; por último, habilitações literárias, são tidas como causas explicativas que impactam na satisfação no trabalho. À luz das pesquisas bibliográficas que presidiram à elaboração da moldura teórica podemos garantir que todo o exercício laboral quando realizado com satisfação produz um maior rendimento e sentimento global da instituição, melhorando significativamente o serviço prestado.

Face ao exposto no capítulo anterior e feita a recolha, análise e tratamento dos dados, podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores da Fundação Dr. Carneiro Mesquita está satisfeita. Ainda assim, e em jeito de síntese foram as seguintes, as variáveis que registaram altos índices de satisfação: a) “instalações e local de trabalho” – os acessos (acessibilidades às instalações), o conforto e bem-estar físico no local de trabalho, o tempo gasto na deslocação para o local de trabalho; b) “autonomia profissional e pessoal e benefícios” – a autonomia para planear, executar e avaliar o próprio trabalho, o horário de trabalho, a realização pessoal na função que ocupa na instituição, o tratamento por parte dos familiares dos utentes; c) “desempenho profissional e formação” – as funções desempenhadas, o ajuste/qualidade das ações de formação oferecidas, a aceitação das sugestões para a melhoria do funcionamento da instituição, os esforços empreendidos na inovação e melhoria contínua da instituição; d) “relações internas de trabalho” – a relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores) e a ajuda, colaboração e cooperação entre colegas.

Em contrapartida, as variáveis que se destacam a seguir registaram níveis mais baixos de satisfação, isto é, variáveis que no geral apresentaram alguma margem de insatisfação, ainda que mínima: a) “autonomia profissional e pessoal e benefícios” – como menos satisfatório destaca-se “o salário”, seguindo-se-lhe as regalias e os benefícios concedidos, a possibilidade de progressão na profissão/carreira, e o reconhecimento do trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador da instituição; b) “desempenho profissional e formação” – a carga de trabalho atribuída e a quantidade de ações de formação oferecidas; c) “relações internas de trabalho” – o nível de conflitos existente no ambiente de trabalho, o apoio disponibilizado pelo seu superior direto, a relação da direção com os colaboradores, e a capacidade de liderança do seu superior direto.

Retomando a questão de investigação que presidiu ao estudo, a de saber “Qual será o grau de satisfação dos colaboradores e quais as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no sentido da sua promoção, na medida em que este pode interferir no seu desempenho laboral?”, procuremos dar-lhe resposta com base nas hipóteses teóricas que havíamos formulado para orientar a investigação.

No que concerne à hipótese central deste estudo **H1** – “**certas práticas de gestão de recursos humanos estabelecem uma relação de implicação com o grau de satisfação dos colaboradores**”, procurámos verificá-la, de forma mais direta, com a colocação das questões de entrevista: “Quais são as principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se desenvolvem na IPSS?”; “No seu ponto de vista, de que importância se revestem as práticas que concretizam medidas de incentivo à satisfação profissional dos seus colaboradores?”; “Existe alguma flexibilidade no que concerne aos horários dos colaboradores e existe a possibilidade de troca entre os mesmos?”. Em concomitância, no inquérito por questionário, foi aferida pelas questões: “Satisfação com o seu horário de trabalho”; “Satisfação com o apoio disponibilizado pelo seu superior direto”; “Satisfação relativamente à relação da direção com os colaboradores” e “Satisfação com a capacidade de liderança do seu superior direto”.

Em resposta à hipótese teórica avançada foi possível verificar a existência de uma relação de implicação entre os fatores estudados e a satisfação laboral, concretamente no respeitante às poucas práticas de gestão de recursos humanos existentes, fruto do processo de mudança organizacional em implementação, tendo-se aferido que a gestão é realizada por resposta social, havendo uma colaboradora que desempenha o papel de chefe de equipa ou supervisor

direto do trabalho realizado pelos demais colaboradores, sempre apoiados, quando necessário pela diretora técnica. Foram verificadas práticas associadas às políticas de manutenção dos RH, em termos de remuneração, considerada exígua, e tendencialmente contrabalançada pela concessão de certas “facilidades” e incentivos aos colaboradores, como seja a gestão flexível das faltas e folgas, bem como dos horários de trabalho, utilizada como estratégia tendente à harmonização entre a vida profissional e pessoal, reduzindo eventuais atritos e conflitos de interesse que possam ser experimentados pelos colaboradores.

Sob o ponto de vista dos colaboradores, as exíguas práticas de gestão existentes traduzidas nas práticas flexíveis que foram identificadas são percebidas com elevados níveis de satisfação (como os relativos à gestão do horário de trabalho, ao apoio disponibilizado pelo superior direto, à relação da direção com os colaboradores e à capacidade de liderança do superior direto), havendo uma margem mínima de insatisfação.

No que respeita à **H2 – “a importância das boas práticas de gestão de recursos humanos para a satisfação no ambiente de trabalho e a equidade no tratamento de situações semelhantes influencia o sentimento de justiça entre os colaboradores, afetando a satisfação global do ambiente”**, foi mais incisivamente apreciada com a colocação das questões de entrevista: “Qual a importância que atribui à formação contínua dos seus colaboradores e que ideia tem acerca da opinião das mesmas?”; “No seu ponto de vista, como aprecia o relacionamento existente entre os colaboradores e a direção técnica, tendo em vista a promoção de um bom ambiente social e de relações profissionais equilibradas?”; “Que importância é que atribui à satisfação dos trabalhadores?”; “A Fundação aplica as sugestões elaboradas pelos colaboradores?”; “Quanto à autonomia dos colaboradores para planear, executar e avaliar o próprio trabalho, qual a posição da fundação face a esta questão?”. Ao nível do inquérito por questionário procurámos aferi-la com base nas questões relativas aos seguintes fatores: “Satisfação face às instalações”; “Satisfação com o tempo gasto na deslocação para o local de trabalho”; “Satisfação com as funções desempenhadas”; “Satisfação com a carga de trabalho atribuída”; “Satisfação quanto à aceitação das suas sugestões para a melhoria do funcionamento da instituição”; “Satisfação quanto à relação com os colegas de trabalho (outros colaboradores)”; “Satisfação relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas” e “Satisfação com o nível de conflitos existente no ambiente de trabalho”.

A apreciação das respostas obtidas com base na entrevista permite-nos concluir da existência de um bom ambiente social na organização, projetado como justo, equilibrado e promotor da preparação, integração e progressão dos colaboradores na fundação, tendo sido enfatizadas: a importância da formação contínua e a mudança em curso relativa à nova direção técnica; a consideração da satisfação dos colaboradores como fator importante para assegurar o seu comprometimento e elevados níveis de desempenho; a valorização das opiniões e sugestões dos colaboradores para os serviços, na gestão e organização dos turnos e dos horários; a autonomia dos colaboradores para planear, executar e avaliar o próprio trabalho.

Relativamente à opinião dos colaboradores, verificámos o seu elevado nível de “satisfação face às instalações”, para com o “tempo gasto na deslocação para o local de trabalho”, bem como com “as funções desempenhadas”. Na apreciação da sua satisfação quanto à “aceitação das suas sugestões para a melhoria do funcionamento da instituição”, à “relação com os colegas de trabalho”, e “relativamente à ajuda, colaboração e cooperação entre colegas” pudemos confirmar a opinião da direção técnica sobre o ambiente social justo e equilibrado existente na organização. De facto, apenas a “satisfação com a carga de trabalho atribuída” evidencia níveis mais moderados, enquanto a “satisfação com o nível de conflitos existente no ambiente de trabalho” revela ser um fator menos consensual, registando maior dispersão das respostas registadas ao longo da escala de apreciação considerada.

Por fim, a **H3 – “é expectável que a remuneração e o reconhecimento afetem a satisfação”**, foi diretamente alicerçada nas questões da entrevista: “Existe a possibilidade de os colaboradores progredirem na carreira?”; “No seu ponto de vista, a remuneração/compensação financeira é um dos principais suportes da satisfação dos seus colaboradores?”. Ao passo que no inquérito por questionário foi apreciada pelas questões: “Satisfação com as regalias e os benefícios concedidos”; “Satisfação com o salário que recebe”; “Satisfação quanto à possibilidade de progressão na profissão/carreira” e “Satisfação com o reconhecimento do seu trabalho, dedicação e esforço, enquanto colaborador da instituição”.

Com base nas respostas obtidas com a realização da entrevista, foi-nos possível perceber a existência da possibilidade de progressão na carreira apenas ao nível da categoria profissional sem correlato no acréscimo salarial, o que junto com os baixos níveis salariais praticados concorre para dificultar a tarefa de assegurar a desejável satisfação dos

colaboradores, razão pela qual a direção técnica faz uso de estratégias alternativas tendentes a expressar o reconhecimento dos colaboradores pela organização.

Relativamente ao inquérito por questionário e às questões em apreço, verificamos que a maioria dos colaboradores se sente satisfeito com “as regalias e os benefícios concedidos” bem como “quanto à possibilidade de progressão na profissão/carreira”, corroborando o diagnóstico apurado com base na entrevista relativamente aos mesmos fatores. Na apreciação dos níveis de satisfação dos colaboradores relativamente ao “reconhecimento do seu trabalho, dedicação e esforço, enquanto colaborador da instituição” foi verificada alguma dispersão nas respostas, ainda que tendencialmente a maioria dos colaboradores se revele satisfeita, o mesmo não se podendo dizer sobre a “satisfação com o salário que recebe”, fator que como vimos é o menos satisfatório para os colaboradores, evidenciando a importância e o impacto dos fatores em apreciação sobre os níveis de satisfação.

Sumariadas as principais evidências apuradas com este estudo, consideramos que, o mesmo, respondeu, ainda que parcialmente à questão de investigação inicialmente lançada, a de saber **“Qual será o grau de satisfação dos colaboradores e quais as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no sentido da sua promoção, na medida em que este pode interferir no seu desempenho laboral?”**, tendo sido possível verificar, apesar da incipiência das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na instituição em análise, que o ambiente laboral é satisfatório, apresentando tendencialmente elevados níveis de satisfação laboral, e que as práticas associadas ao sistema de incentivos, regalias e reconhecimento dos colaboradores são as que mais carecem de melhoria.

Como principais limitações ou entraves à realização desta investigação identificamos as seguintes: uma amostra limitada, dadas as circunstâncias de a instituição em estudo ser de pequena dimensão e de apenas 82,6% dos questionários ter merecido resposta pelos colaboradores; a falta de tempo ou de disponibilidade dos colaboradores para o preenchimento atempado dos inquéritos por questionário, que se traduziu numa demora excessiva na recolha dos dados; a não utilização do software de análise NVivo, inicialmente previsto para o tratamento da entrevista, que sendo única, dificultou e limitou a riqueza da análise desejada; o não aprofundamento da relação teoricamente evidenciada entre a satisfação laboral e os níveis de desempenho dos colaboradores, impossibilitada pela inexistência nesta instituição de um sistema de avaliação de desempenho que nos pudesse facultar os dados necessários.

CONCLUSÕES

Para recomendações futuras, após uma análise global, defendemos que, como aliás verificado inicialmente, esta questão, este fator emocional, a satisfação é de extrema importância para a compreensão do desempenho dos colaboradores e do ambiente social que se encontra nas organizações, sendo fulcral dar continuidade a investigações neste âmbito. Ou seja, investigar aprofundadamente a questão ao nível teórico e chegar o mais perto possível dos colaboradores, através do uso de inquéritos por questionário, de entrevistas, escalas, entre outros instrumentos que agilizem e ampliem a colheita de dados e permitam compreender as implicações da satisfação laboral no desempenho e nos resultados apresentados pelos colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Alcobia, P. (2001). *Influência das características da função e da justiça sobre a satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bratton, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice* (2nd ed.). London: Macmillan Business.
- Brief, P., & Weiss, M. (2002). Organizational Behaviour: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307. Disponível em <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Caeiro, J. (2008). *Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa (ISSSL), Universidade Lusíada de Lisboa. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100006
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos: edição compacta* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cunha, M., Marques, C., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dugguh, S., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 5, 11-18. Disponível em <http://www.iosrjournals.org/>
- Fernandes, J. (2012). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/57294>
- Fortin, M. (1996). *O Processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação: da conceção à realização* (2ª ed.). Loures: Lusociência.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fundação Dr. Carneiro de Mesquita. (2019). *Instituição*. Fontes: Fundação Dr. Carneiro de Mesquita.
- Fundação Dr. Carneiro de Mesquita. (2019). *Organograma*. Fontes: Fundação Dr. Carneiro de Mesquita.

BIBLIOGRAFIA

- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Disponível em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10956>
- Gomes, S. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores: Estudo realizado em IPSS dos Distritos da Guarda e Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Católica Portuguesa. Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/16325>
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social*. Braga: Instituto de Ciências Sociais/Universidade do Minho.
- Henriques, V. (2019). 101 formas de recompensar os colaboradores sem lhes dar dinheiro, *Instituto de Informação em Recursos Humanos - RHmagazine*, 121, 1. Disponível em <https://inforh.pt/101-formas-de-recompensar-os-colaboradores-sem-lhes-dar-dinheiro/>
- Jardim, S., Silva Filho, J., & Ramos, A. (2004). *Diagnóstico de Burnout na atenção em saúde mental dos trabalhadores*. In A. Araújo (2004), *Cenários do trabalho: Subjetividade, movimento e enigma*. Rio de Janeiro: Editora DP&A.
- Klijn, P. (1998). *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción*. Tese de Doutorado. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000150&pid=S0303-7657200500020000700022&lng=pt
- Locke, E. (1969). *What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance*. Vol.4. (4ª ed.). 309-336.
- Marqueze, E., & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho: Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007
- Martinez, M. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação de Mestrado em Saúde Ambiental Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/pt-br.php>
- Matos, J. (2017). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19778>
- Neves, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Oliveira, E. (2015). *Satisfação profissional, qualidade de serviço e segurança do utente: Um estudo de caso em instituições de Economia Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/29694>

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). *HRM and performance: what's next?* Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Portugal. (1983). Decreto-Lei n.º 119/83. *Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25*. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/311401/details/normal?l=1>
- Portugal. (2012). Portaria n.º 67/2012, de 21 de março. *Diário da República n.º 58/2012, Série I de 2012-03-21*. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/553657/details/maximized>
- Portugal. (2013). Lei n.º 30/2013. *Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08*. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rafael, P. (2017). *Gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional: estudo de caso numa IPSS*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19936>
- Ribas, V. (2017). *A satisfação global do trabalhador perante a qualidade de vida do trabalho analisando o grau de vulnerabilidade e resiliência do colaborador face ao stress*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia. Disponível em <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/8797>
- Robbins, P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Sá, T. (2010). “Precariedade” e “trabalho precário”: consequências sociais da precarização laboral. *Revista de Sociologia Configurações*, 07-2010, 91-105. Disponível em <https://journals.openedition.org/configuracoes/203#tocto2n4>
- Santos, G. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, IPSS: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Universidade Fernando Pessoa. Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3876>
- Serrano, A. (2017). *Modelos e práticas de gestão de recursos humanos numa IPSS: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Évora, Évora. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/21028>
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho, Braga. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7703>
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Esta entrevista é parte integrante de um estudo da responsabilidade de um aluno do mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, destinado a avaliar a satisfação profissional dos colaboradores e os impactos que as práticas de gestão de recursos humanos têm na sua atividade profissional, tendo-se optado por realizar este estudo numa entidade do sector não lucrativo, designadamente na Fundação Dr. Carneiro de Mesquita.

Tendo em vista a prossecução dos nossos propósitos, solicitamos a sua participação voluntária nesta entrevista. Mais solicitamos, de modo a assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos, a sua autorização para procedermos à gravação áudio da entrevista.

Por fim, desejamos assegurar o carácter confidencial das informações que amavelmente nos fornecer e o anonimato da sua participação.

Data: xx/0x/2019

O entrevistador

Acedo a participar na entrevista e autorizo a gravação áudio da mesma.

O entrevistado

Entrevistado: Diretora Técnica

Questão 1: Qual o número de trabalhadores existentes na IPSS?

Questão 2: Quanto à divisão do trabalho como é distribuído?

Questão 3: Com que categorias profissionais a organização conta para concretizar a sua atividade?

Questão 4: Quais são as principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se desenvolvem na IPSS?

Questão 5: Qual a importância que atribui à formação contínua dos seus colaboradores e que ideia tem acerca da opinião das mesmas?

Questão 6: No seu ponto de vista, como aprecia o relacionamento existente entre os colaboradores e a direção técnica, tendo em vista a promoção de um bom ambiente social e de relações profissionais equilibradas?

Questão 7: No seu ponto de vista, de que importância se revestem as práticas que concretizam medidas de incentivo à satisfação profissional dos seus colaboradores?

Questão 8: A instituição pratica estas medidas de apoio à satisfação?

Questão 9: Que importância é que atribui à satisfação dos trabalhadores?

Questão 10: Existe alguma flexibilidade no que concerne aos horários dos colaboradores e existe a possibilidade de troca entre os mesmos?

Questão 11: A Fundação aplica as sugestões elaboradas pelos colaboradores?

Questão 12: Existe a possibilidade de os colaboradores progredirem na carreira?

Questão 13: No seu ponto de vista, a Fundação reconhece o trabalho, esforço e dedicação dos seus colaboradores?

Questão 14: Quanto à autonomia dos colaboradores para planear, executar e avaliar o próprio trabalho, qual a posição da fundação face a esta questão?

Questão 15: No que concerne às instalações, como avalia as mesmas?

Questão 16: No seu ponto de vista, a remuneração/compensação financeira é um dos principais suportes da satisfação dos seus colaboradores?

Questão 17: Enquanto dirigente de Recursos Humanos, e face a todas as limitações que atualmente existem no terceiro sector, quais os fatores que considera serem importantes para aumentar o grau de satisfação dos trabalhadores da IPSS?

Anexo I – Inquérito por questionário

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU - ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO	
Este questionário é parte integrante de um estudo da responsabilidade de um aluno do mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, destinado a avaliar a satisfação profissional nos colaboradores. Agradecemos a sua colaboração e asseguramos o total anonimato da informação disponibilizada.	
Nº <input type="text"/>	
INQUÉRITO	
1. Qual o seu sexo?	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>
2. Que idade tem?	<input type="text"/>
3. Quantos filhos tem?	
Nenhum	<input type="checkbox"/>
1 filho	<input type="checkbox"/>
2 filhos	<input type="checkbox"/>
3 e mais filhos	<input type="checkbox"/>
Não Responde	<input type="checkbox"/>
4. Qual o seu estado civil?	
Solteiro/a	<input type="checkbox"/>
Casado/a ou em união de facto	<input type="checkbox"/>
Divorciado/a ou separado/a	<input type="checkbox"/>
Viúvo/a	<input type="checkbox"/>
5. Em que resposta social executa as suas funções?	
CLDS 3G	<input type="checkbox"/>
Serviço de Apoio Domiciliário	<input type="checkbox"/>
Serviço de Apoio Domiciliário Integrado	<input type="checkbox"/>
Centro de Dia	<input type="checkbox"/>
Pré-escolar	<input type="checkbox"/>
Creche	<input type="checkbox"/>
6. Qual é a sua categoria profissional?	
Auxiliar de serviços gerais	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de ação direta	<input type="checkbox"/>
Cozinheira	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Técnico de animação	<input type="checkbox"/>
Outra função. Qual?	<input type="text"/>
7. Que tipo de vinculação tem à instituição?	
Quadros	<input type="checkbox"/>
Contrato temporário	<input type="checkbox"/>
Estágio	<input type="checkbox"/>
Voluntariado	<input type="checkbox"/>
8. Há quantos anos trabalha na instituição?	
Até 1 ano	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>
Há mais de 3 anos	<input type="checkbox"/>
9. Qual o seu nível de habilitações literárias?	
1º, 2º, 3º ou 4º ano (primária)	<input type="checkbox"/>
5º ou 6º ano (preparatório)	<input type="checkbox"/>
7º, 8º ou 9º (3º, 4º e 5º liceal)	<input type="checkbox"/>
10º, 11º ou 12º (6º e 7º liceal)	<input type="checkbox"/>
Ensino pós-secundário (CET IV)	<input type="checkbox"/>
Bacharelato (cursos médios)	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

