

Guilherme Queiroz Santos

Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular
de Solidariedade Social - IPSS

Estudo de Caso

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências e Tecnologia – Porto

abril, 2013

Guilherme Queiroz Santos

Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular
de Solidariedade Social - IPSS

Estudo de Caso

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências e Tecnologia – Porto

abril, 2013

Discente: Guilherme Queiroz Santos, N.º17811

Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular
de Solidariedade Social - IPSS

Estudo de Caso

Orientador: Professor Doutor Vasco Costa

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Gestão da Qualidade

UFP - Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

Resumo

O estudo da satisfação no trabalho tem pertencido quase exclusivamente às ciências sociais. Hoje parece pertinente que a qualidade demonstre o seu interesse por este assunto, tentando estabelecer uma relação entre qualidade e satisfação. Foi neste seguimento que surgiu a motivação para o estudo, que tem como tema a “Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS”.

Os objetivos definidos são:

- conhecer o grau de satisfação dos colaboradores da instituição;
- aplicar o modelo da segurança social, adaptando-o à situação estudada;
- testar a viabilidade da disponibilização do questionário via eletrónica.

O estudo foi realizado no Lar Marista de Ermesinde, instituição que se dedica ao acolhimento de crianças e jovens em risco.

Considerou-se pertinente explicar a Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação), o Modelo da *European Foundation for Quality Management* e da norma da *International Organization for Standardization: ISO 9001*, visto serem a base do modelo da segurança social e serem referência a nível europeu no âmbito da qualidade.

A revisão bibliográfica permitiu a aquisição de conhecimentos científicos que dão consistência aos dados recolhidos, permitindo inferir algumas conclusões.

A aplicação do modelo de avaliação da satisfação adaptado da segurança social tornou-se exequível, e forneceu dados que permitiram conhecer, com algum rigor o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores nos diferentes itens avaliados. A disponibilização via eletrónica do questionário recorrendo às novas tecnologias de informação e comunicação, demonstrou-se uma ferramenta viável e eficaz na obtenção de dados em estudos deste tipo. Ainda se verificou que grande parte dos colaboradores da instituição está satisfeita com a maioria das condições de trabalho.

Palavras-chave: CAF, Colaboradores, EFQM, IPSS, ISO, Modelo de Avaliação da Qualidade, SS, Satisfação.

Abstract

Social sciences have almost been the only responsible for studies on professional satisfaction. Today, it seems adequate quality show some interest on this matter, trying to settle a relation between quality and satisfaction. The purpose of this study, with the title “Satisfaction of Private Social Solidarity Institution Employees”, follows this premise.

The defined goals are:

- Measure the satisfaction level of the institution employees;
- Apply the social security model, adapting it to the studied case;
- Test the feasibility of providing the questionnaire electronically.

This work was conducted at “Lar Marista de Ermesinde”, institution dedicated to the care of children and youth on risk.

One considered important to explain the Common Assessment Framework, the European Foundation for Quality Management Model and the norm of International Organization for Standardization: ISO 9001, as they are the base for the social security model and a european reference on the context of quality.

The state of the art enabled one to acquire the scientific knowledge that gave consistency to the collected data, allowing one to infer some conclusions.

The application of the SS adapted satisfaction evaluation model became practicable, and supplied data that allowed to determine, with a significant level of truth, the employees satisfaction level on the different evaluated items. The providing of the questionnaire electronically, recurring to the new information and communication technologies, proved to be a feasible and effective tool on the achievement of data in studies of this type. One also verified that almost all the institution employees are satisfied with the majority of the work conditions.

Keywords: CAF, Employees, EFQM, IPSS, ISO, Quality Evaluation Model, SS, Satisfaction.

Dedicatória

Aos que entregam e dedicam a sua vida a servir e educar aqueles que a sociedade rejeita e discrimina, em especial a todos os Irmãos Maristas.

Agradecimentos

Este sonho tornou-se realidade. A todas as pessoas que direta ou indiretamente deram o seu contributo aqui fica o meu sentido obrigado.

Permitam-me uma palavra especial ao Professor Doutor Vasco Costa, orientador desta dissertação, pela total disponibilidade demonstrada desde o primeiro momento, transmitindo-me confiança e entusiasmo ao longo de todas as fases do trabalho.

A todos os colaboradores do Lar Marista de Ermesinde, pela sua colaboração na recolha de dados.

Ao Professor Paulo Pacheco diretor do Lar pela sua estreita e pronta colaboração e disponibilização de documentos úteis para a realização do trabalho.

Aos meus colegas e amigos, sempre presentes no percurso académico, com espírito de entreatajuda e colaboração.

A todos os docentes que ao longo destes anos com o seu ser e saber contribuíram para o meu crescimento motivando-me a valorizar as diferentes áreas do saber e a ir sempre mais além.

Um agradecimento especial:

À Deolinda pela preocupação e carinho.

À minha tia Cecília e à minha madrinha Ana Maria pelo carinho e apoio durante a realização deste projeto.

À minha namorada Andreia pela paciência e disponibilidade.

A todos, os meus sinceros agradecimentos

Siglas

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

APQ - Associação Portuguesa da Qualidade

CAF - *Common Assessment Framework* ou Estrutura Comum de Avaliação

CPCJ - Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

EN - *European Norm* (Norma Europeia)

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

ISO/TC - *International Organization for Standardization / Technical Committees*

ISS - Instituto da Segurança Social

LME - Lar Marista de Ermesinde

MAQ - Modelo de Avaliação da Qualidade

MTSS - Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

n.º - Número

NP - Norma Portuguesa

P - Pergunta

PAISS - Plano de Ação do Instituto de Solidariedade Social

PC - Programa de Cooperação

PDCA - *Plan-Do-Check-Act* (Planear-Executar-Verificar-Atuar)

pp. - Páginas

QAS - Questionário de Avaliação da Satisfação

RADAR - Resultados-Abordagens-Desdobrar- Avaliar e Refinar

REAPN - Rede Europeia Anti Pobreza / Portugal

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGS - Sociedade Geral de Superintendência

SQRS - Sistema de Qualificação das Respostas Sociais

SS - Segurança Social

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UFP - Universidade Fernando Pessoa

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Revisão Bibliográfica	5
2.1 - Instituto da Segurança Social - ISS	7
2.1.1 - Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS	8
2.1.2 - Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais - PC	10
2.1.3 - Gestão da Qualidade das Respostas Sociais	11
2.1.3.1 - Modelo de Avaliação da Qualidade - MAQ	12
2.1.3.2 - Manual de Processos Chave	13
2.1.3.3 - Questionário de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores	13
2.1.4 - Sistema de Qualificação das Respostas Sociais - SQRS	14
2.1.4.1 - Entidades acreditadas para certificação das respostas sociais	15
2.2 - A <i>Common Assessment Framework</i> - CAF	16
2.2.1 - A CAF em Portugal	16
2.2.2 - CAF e os Outros Modelos	17
2.2.2.1 - Modelo de Excelência da EFQM	17
2.2.2.2 - <i>Balanced ScoreCard</i>	18
2.2.2.3 - A Norma ISO 9001	18
2.2.3 - CAF 2006	19
2.3 - O Modelo de Excelência da EFQM	21
2.3.1 - Os Conceitos da Excelência	21
2.3.2 - O Modelo de Excelência	22
2.3.3 - Lógica RADAR	25
2.3.4 - EFQM e as Pessoas	26

2.4 - <i>International Organization for Standardization</i> - ISO 9001	28
2.4.1 - Alterações da ISO 9001:2008 à versão de 2000	29
2.4.2 - Iso 9001 e as Pessoas	31
2.5 - O Conceito de Satisfação no Trabalho	33
2.5.1 - Modelos de satisfação	34
2.5.2 - Determinantes da satisfação no trabalho	35
2.5.2.1 - Satisfação no trabalho e características sociodemográficas	35
2.5.2.2 - Causas organizacionais de Satisfação no trabalho	39
Capítulo III - Metodologia	44
3.1 - Etapas do Processo de Investigação	45
3.2 - Desenho da Investigação	47
3.3 - Identificação do Problema	47
3.4 - Objetivo do Estudo	48
3.5 - Questão de Investigação	49
3.6 - Tipo de Estudo	49
3.6.1 - Estudo de Caso	50
3.7 - Metodologia de Recolha de Dados	52
3.7.1 - Pesquisa Bibliográfica	53
3.8 - Escolha dos Sujeitos	54
3.9 - Instrumento de Obtenção de Dados	54
3.9.1 - Questionário	54
3.9.2 - Questionário via eletrónica	55
3.9.3 - Questionário de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores	56
3.9.4 - Fidelidade do Questionário	58
3.10 - Tratamento e análise de dados	58
3.11 - Pré-Teste	59
3.12 - Princípios Éticos	59

Capítulo IV - Estudo de Caso	60
4.1 - Lar Marista de Ermesinde	60
4.1.1 - Missão e funcionamento	61
4.1.2 - Processo de Acolhimento	62
4.1.3 - Serviços e Organização do Lar	63
4.2 - Caracterização da População	65
Capítulo V - Apresentação e Discussão de resultados	67
5.1 - Apresentação de Resultados	67
5.2 - Discussão de Resultados	82
5.3 - Conclusões	90
Capítulo V - Conclusão	92
6.1 - Conclusão	92
6.2 - Limitações do Estudo	93
6.3 - Pesquisas Futuras	94
Bibliografia	96
Anexos	104
Autorização para recolha de dados e publicação do estudo	105
Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores	107
Tabelas de Satisfação global dos Colaboradores	120

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Rede de Stakeholders do ISS	8
Figura 2.2 - Conceitos Fundamentais da Excelência	22
Figura 2.3 - Modelo EFQM	23
Figura 2.4 - Lógica RADAR	25
Figura 3.1 - Etapas do Processo de Investigação	46
Figura 3.2 - Desenho da Investigação	47
Figura 4.1 - Organograma do LME	63
Figura 4.2 - Organograma funcional do LME	64

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1 - Satisfação dos colaboradores com as instalações	68
Gráfico 5.2 - Satisfação dos colaboradores em relação à autonomia profissional e pessoal	69
Gráfico 5.3 - Satisfação dos colaboradores com a compensação financeira	70
Gráfico 5.4 - Satisfação dos colaboradores com outros benefícios	71
Gráfico 5.5 - Satisfação dos colaboradores com o desempenho funcional e formação	72
Gráfico 5.6 - Satisfação dos colaboradores em relação à supervisão	73
Gráfico 5.7 - Satisfação dos colaboradores com as relações de trabalho	74
Gráfico 5.8 - Satisfação global dos colaboradores em relação à política e estratégia	76
Gráfico 5.9 - Satisfação dos colaboradores com a mudança e inovação	77
Gráfico 5.10 - Satisfação dos colaboradores em relação à qualidade	78
Gráfico 5.11 - Satisfação dos colaboradores com a segurança	79
Gráfico 5.12 - Satisfação global dos colaboradores e expectativas	80
Gráfico 5.13 - Recomendação do lar a um amigo	80
Gráfico 5.14 - Ligação com o lar	81
Gráfico 5.15 - Satisfação global dos colaboradores com as instalações	82
Gráfico 5.16 - Satisfação global dos colaboradores em relação à autonomia profissional e pessoal	83
Gráfico 5.17 - Satisfação global dos colaboradores em relação à compensação financeira	84
Gráfico 5.18 - Satisfação global dos colaboradores em relação a outros benefícios	85
Gráfico 5.19 - Satisfação global dos colaboradores com o desempenho funcional e formação	85
Gráfico 5.20 - Satisfação global dos colaboradores com a supervisão	86
Gráfico 5.21 - Satisfação global dos colaboradores com as relações de trabalho	87
Gráfico 5.22 - Satisfação global dos colaboradores em relação à política e estratégia	87
Gráfico 5.23 - Satisfação global dos colaboradores em relação à mudança e inovação	88
Gráfico 5.24 - Satisfação global dos colaboradores em relação à qualidade	88
Gráfico 5.25 - Satisfação global dos colaboradores com a segurança	89
Gráfico 5.26 - Satisfação global dos colaboradores em relação às expectativas e lealdade	89
Gráfico 5.27 - Globalidade das respostas às primeiras 62 questões do inquérito	90

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Âmbitos de intervenção das IPSS	9
Tabela 2.2 - Habilitações das entidades acreditadas para certificação social	15
Tabela 2.3 - Os 10 passos para aplicação da CAF	20
Tabela 2.4 - Alterações da ISO 9001/2008 em relação à versão de 2000	30
Tabela 2.5 - Teorias acerca de satisfação no trabalho	34
Tabela 2.6 - Causas da satisfação no trabalho	35
Tabela 3.1 - Fidelidade do Questionário	58
Tabela 4.1 - Processo de acolhimento no LME	62
Tabela 4.2 - Distribuição de funções e equipas	64
Tabela 4.3 - Caracterização da Amostra	65

Capítulo I – Introdução

O evoluir das ciências humanas permite olhar o mundo do trabalho numa nova perspetiva, valorizando dimensões até então desconhecidas ou ignoradas. Ter uma perspetiva holística da pessoa que mora em cada profissional leva a desvalorizar não só a competência técnico-científica mas a dimensão racional de todos os que têm como meta o sucesso, a produtividade e a eficiência, isto é, qualidade.

Nesta perspetiva pode-se afirmar que relações cordiais e empáticas entre os colaboradores e o gosto pelo local de trabalho são fatores primordiais para a eficiência, eficácia e produtividade da instituição/organização.

Será objetivo deste estudo a qualidade e o grau de satisfação dos colaboradores de uma instituição, criada para dar resposta social à problemática de crianças e jovens em risco, oriundos de famílias cujas características socioeconómicas não lhes permitem um crescimento integral e harmonioso.

O estudo será dividido em duas partes complementares, uma de âmbito mais teórico, que permitirá contextualizar o tema e outra de carácter mais prático em que recorrendo ao método quantitativo se fará o estudo da realidade através da análise crítica dos dados recolhidos sobre os colaboradores/intervenientes no processo educativo numa instituição deste tipo.

A instituição escolhida é uma IPSS, por isso pareceu vantajoso conhecer o pensamento de pessoas experientes em instituições com estas características. Parafraseando o presidente das misericórdias portuguesas o novo desafio das instituições sociais é encarar a qualidade como instrumento de apoio à gestão das mesmas, considerando-o como essencial para uma sobrevivência sustentável (Lemos, 2011).

As instituições que pela urgência de respostas, precaridade de recursos, ou ainda uso de estratégias inadequadas se preocuparam apenas em resolver os problemas imediatos, tornaram-se ineficazes e inadequadas e o seu abrupto crescimento gerou problemas como diz Juran *cit in* Conduto (2011) que afirma que 85% dos problemas surgem da inadequação/ineficiência dos processos internos.

Hoje, é consensual que a eficiência e eficácia de uma instituição não se confina à quantidade ou qualidade dos seus recursos materiais, mas os recursos humanos assumem um papel preponderante, como defende Lisboa (2012) ao afirmar que os

recursos humanos são considerados, no contexto competitivo atual, o ativo mais importante de qualquer organização, sendo os únicos onde as empresas podem efetivamente diferenciar-se das suas concorrentes, uma vez que o restante é facilmente imitável. Assim, facilmente os recursos humanos representam uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização.

No contexto sociocultural e político em que vivemos as organizações/instituições, ao valorizarem os colaboradores, têm subjacente uma visão holística da pessoa que preconiza a importância de todas as dimensões, física, afetiva, intelectual e operativa para o desenvolvimento integral e para a realização pessoal e profissional.

Quando um colaborador se sente satisfeito com o seu trabalho, gosta daquilo que faz e dá o seu melhor, os resultados são reconhecidos pelos clientes, que neste caso são os utentes do lar, estes são os primeiros a valorizarem o trabalho dos colaboradores, ao ponto de o considerarem importante e dizerem: - eu gosto deste colaborador.

Uma instituição para ter bons resultados e no caso do presente estudo ter sucesso educativo deve orientar-se por valores como humildade, modéstia e simplicidade (três virtudes que estão na base da filosofia/espiritualidade dos Irmãos Maristas), justiça, verdade, rigor, disciplina e um respeito total pela integridade e pelos direitos de todos e cada um dos utentes.

A temática da satisfação e insatisfação no trabalho é uma preocupação atual dos investigadores da área e dos gestores das organizações nos diferentes ramos de atividade, dada a importância do tema, tendo em conta que a satisfação profissional afeta os comportamentos da organização, contribuindo para aumentar o bem-estar dos colaboradores que dela fazem parte (Pereira, 2010).

Ao longo de muitos anos as instituições de solidariedade social tiveram quase como única e exclusiva preocupação dar resposta aos problemas sociais com que se deparavam a cada momento.

Como defende Conduto (2011) a urgência de respostas e/ou carências de recursos, associada a uma certa falta de estratégia adequada levou a que muitas instituições descurassem dimensões tão importantes como refletir práticas instituídas, avaliar o trabalho desenvolvido, questionar procedimentos e inovar para potencializar recursos.

O agravamento das condições socioeconómicas, a fragilidade das relações familiares e a mudança do conceito de família, tiveram como consequência imediata um crescimento vertiginoso das instituições, gerando novos problemas para os quais foi necessário encontrar soluções eficazes e eficientes para o novo contexto social que vivemos, de forma a permitir a sustentabilidade das instituições.

Definem-se como principais objetivos deste estudo:

- conhecer o grau de satisfação dos colaboradores de uma IPSS;
- criar um questionário adaptando-o à instituição, recorrendo ao modelo da Segurança Social - SS;
- verificar a viabilidade da aplicação do questionário recorrendo às Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC (distribuição eletrónica).

Ainda foram estabelecidos como objetivos secundários:

- conhecer os princípios orientadores do normativo de uma IPSS;
- fornecer dados à instituição sobre o grau de satisfação dos seus colaboradores;
- contribuir, na medida do possível, para maximizar os recursos humanos, aumentando o grau de satisfação dos colaboradores;
- incentivar futuras investigações no âmbito da qualidade no terceiro setor (solidariedade social).

Trata-se de um estudo exploratório, transversal e quantitativo da satisfação dos colaboradores de uma IPSS.

A dissertação é constituída pelos seguintes capítulos:

- uma breve apresentação indicando o modo como o trabalho está organizado, e apresentando os objetivos definidos.
- no segundo capítulo, far-se-á uma revisão bibliográfica, que permitirá apresentar as instituições envolvidas neste trabalho, como o Instituto da Segurança Social - ISS, entidade que tutela as IPSS, onde se insere o Lar Marista de Ermesinde - LME. É feito o enquadramento teórico do tema, apresentando o Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança nas Respostas Sociais, daqui em diante designado

apenas por Programa de Cooperação - PC, e abordando ainda alguns fatores determinantes para a satisfação no trabalho.

- no terceiro capítulo, será explicada a metodologia utilizada, tendo presente que se recorreu ao método quantitativo para tratamento dos dados recolhidos através da aplicação de um questionário.

- no quarto capítulo, apresenta-se o LME local onde se desenvolveu o estudo de caso.

- no quinto capítulo, será feita a apresentação dos resultados obtidos e a sua discussão, incidindo na análise descritiva com a finalidade de dar resposta aos objetivos propostos.

- no último capítulo, apresentar-se-ão algumas conclusões e/ou questões que o estudo realizado suscitar.

Capítulo II – Revisão Bibliográfica

Um diagnóstico sobre organizações não-governamentais em Portugal, realizado em 1995, veio confirmar as profundas necessidades de introduzir alterações sobre as formas de trabalho, organização e capacidade de resposta (REAPN, 2007).

As organizações evidenciavam graves problemas de gestão, não possuindo uma visão consolidada sobre o que faziam e onde pretendiam chegar, carecendo de espírito crítico necessário para enfrentar novos desafios (REAPN, 2007).

Surgiu assim a necessidade da harmonização, a nível nacional, das regras de funcionamento para os serviços prestados, quer se tratem de estabelecimentos públicos, IPSS ou entidades privadas. Em 2003, foi assinado, entre o Ministério do Trabalho e Segurança Social - MTSS e os órgãos representativos das IPSS, o PC, baseado no pacto de cooperação para a solidariedade social e na Lei n.º32 de 2002 de 20 de dezembro, tendo por objetivo “a definição, criação e implementação de medidas para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais, promovidas pelas IPSS” (Henrique, R. *et al*, 2009).

Surgem então, em 2006, os modelos de processos chave das respostas sociais e os Modelos de Avaliação da Qualidade - MAQs, que são neste momento os referenciais normativos para a organização de um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ (ISS, 2012). O SGQ, adotado pelo ISS e descrito nos manuais criados para as várias respostas sociais, segue em grande medida as disposições da ISO 9001 – Gestão da Qualidade dos Serviços, e da norma ISO 22000 – Gestão da Segurança Alimentar, e ainda as disposições da legislação aplicável para a qualidade dos equipamentos e da simplificação dos procedimentos de licenciamento e funcionamento das respostas sociais (Henrique, R. *et al*, 2009).

O modelo de avaliação criado pelo ISS inspirou-se ainda no modelo europeu de autoavaliação *Common Assessment Framework* - CAF (Estrutura Comum de Avaliação) elaborado a partir da norma ISO 9000, do *Balanced ScoreCard* e do modelo europeu de excelência da *European Foundation for Quality Management* - EFQM. Este modelo assenta no princípio de que as organizações atingem resultados excelentes através da liderança na condução do planeamento e estratégia das pessoas, recursos, parcerias e processos (DGAEP, 2007).

O modelo baseia-se em oito critérios diferenciados por critérios de meios e critérios de resultados. Os critérios de meios referem-se aos fatores chave de gestão da organização enquanto, os critérios de resultados reportam ao desfecho alcançado em relação a todos os *stakeholders* (aqueles que têm relações de interesse na organização).

As novas realidades que se impõem às IPSS tornaram claro que a qualidade das respostas sociais é um fator de diferenciação e de melhor gestão das organizações. Assim, é da responsabilidade de cada instituição articular os manuais do ISS com a ISO 9001 e adaptá-los à realidade da instituição. A gestão de topo deve empenhar-se com o SGQ para a melhoria contínua da sua eficácia, definindo políticas e objetivos e promovendo a comunicação interna.

A implementação de um SGQ, que possa ser certificado e reconhecido internacionalmente, é hoje algo fundamental no contexto da competitividade e bom funcionamento das organizações (SGS, 2012). Para as IPSS, é também uma realidade, tendo em conta que a Comunidade Europeia tem vindo a exigir aos países membros um aumento significativo da qualidade dos serviços sociais. Estas exigências foram adotadas pela SS portuguesa, entidade que tutela as atividades das IPSS (Henrique, R. *et al*, 2009).

É assim pertinente apresentar o ISS, a sua visão e missão, política da qualidade e objetivos estratégico para 2012 (ano em que foi realizado o estudo de caso), definir IPSS e explicar o PC, explicar o modelo CAF, o Modelo da EFQM a ISO 9001 e definir satisfação.

2.1 – Instituto da Segurança Social - ISS

É um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira, património próprio e jurisdição nacional definido no Decreto-Lei n.º 83/2012, de 30 de março.

O ISS prossegue atribuições do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, sob superintendência e tutela do respetivo ministro.

Foi criado em janeiro de 2001 com o objetivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional. Este organismo conta com o centro nacional de pensões, dezoito centros distritais e uma rede de postos de atendimento ao público.

A visão, missão, os valores, a política da qualidade e os objetivos estratégicos são seguidamente apresentados (ISS, 2012).

Visão: ser reconhecido como uma entidade de referência na prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e de proximidade, promovendo a coesão social.

Missão: está definida no Decreto-Lei n.º 83/2012, de 30 de março que o ISS, tem por missão a gestão dos regimes de SS, incluindo o tratamento, recuperação doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, o reconhecimento dos direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes dos regimes de SS e demais subsistemas da SS, incluindo o exercício da ação social, bem como assegurar a aplicação dos acordos internacionais no âmbito do sistema da SS.

Valores: segundo o Plano de Ação do Instituto de Solidariedade Social - PAISS 2012, os valores que regem o instituto, são os seguintes: rigor, respeito, cortesia, honestidade, não discriminação, equidade social, diferenciação positiva, melhoria contínua e a preservação ambiental.

Política da Qualidade: assegurar o cumprimento dos requisitos e a melhoria contínua do SGQ e satisfazer as necessidades de cada cidadão, através da prestação de um serviço eficaz e eficiente, mais próximo do cidadão, personalizado e com prazos adequados.

Objetivos Estratégicos: no PAISS 2012, são definidos seis objetivos estratégicos, sendo eles:

- reforçar a proteção e inclusão social;
- melhorar o desempenho na atribuição de prestações;
- garantir o cumprimento contributivo;
- aumentar a satisfação de beneficiários e contribuintes;
- aumentar a satisfação dos colaboradores;
- aumentar a eficiência dos serviços.

A figura 2.1 mostra, esquematicamente, todos os *Stakeholders* estratégicos do ISS.

Figura 2.1 – Rede de Stakeholders do ISS



Fonte: ISS, 2012

2.1.1 – Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS

As IPSSs são instituições constituídas sem fins lucrativos, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, não sendo administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. A tabela 2.1 mostra os âmbitos de ação que as IPSSs prestam serviços ou fornecem bens.

Tabela 2.1 – Âmbitos de intervenção das IPSS

Âmbito	Ação
Segurança Social	- apoio a crianças e jovens; - apoio à família; - apoio à integração social e comunitária; - 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.
Proteção na Saúde	- promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.
Educação	- educação e formação profissional dos cidadãos.
Habitação	- resolução dos problemas habitacionais das populações.

Fonte: Adaptado da SS, 2012b

Para além dos campos de ação enumerados anteriormente, as instituições podem ter outros fins não lucrativos, desde que sejam compatíveis, ou permitam a sustentabilidade financeira.

O MTSS estabelece com a SS parcerias em projetos para dar resposta às necessidades sociais.

A SS, para levar a cabo os objetivos traçados com o MTSS e responder às populações, tem a necessidade de celebrar acordos de cooperação com as IPSS ou equiparadas, através dos quais garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população, ou ainda acordos de gestão através dos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado.

A SS compromete-se com as IPSSs nos apoios financeiros previstos nesses acordos, são ainda concedidos apoio técnico específico e outros apoios financeiros destinados a investimentos na criação ou remodelação dos estabelecimentos, através de vários programas e medidas (SS, 2012b).

2.1.2 - Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais - PC

O PC, enquadrado na estratégia prioritária do governo, pretende garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades.

Sendo assim um programa estratégico, que visa promover a qualidade das respostas sociais de âmbito público, privado e solidário. O programa foi assinado entre o MTSS, a confederação nacional das instituições de solidariedade, a união das misericórdias portuguesas e a união das mutualidades portuguesas, em março de 2003 (SS, 2012a).

O ISS, no âmbito da sua missão, assumiu a responsabilidade de gestor do PC.

O PC tem dois objetivos específicos:

- segurança e qualidade do edificado: estabelecer um conjunto de requisitos mínimos para a construção e adaptação das respostas sociais.
- gestão da qualidade das respostas sociais: definindo requisitos para a avaliação da qualidade, apoiando no desenho dos processos chave e apoiando no desenvolvimento de ferramentas para avaliar o grau de satisfação de clientes, colaboradores e parceiros.

Para responder a estas questões surgiram os seguintes documentos sobre recomendações técnicas e sobre a gestão da qualidade. Os três documentos sobre a gestão da qualidade são:

- Modelo de Avaliação da Qualidade (MAQ);
- Manual de Processos Chave;
- Questionário de Avaliação da Satisfação – QAS.

O programa destina-se a instituições públicas, privadas e particulares de solidariedade social que desenvolvam as respostas sociais em centros de acolhimento temporário, centros de atividades ocupacionais, centros de dia, creches, lares de infância e juventude, lares residencial, estruturas residencial para idosos e serviços de apoio domiciliário.

A elaboração destes modelos teve como objetivos (SS, 2007c):

- ser um instrumento de diferenciação positiva das respostas sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados;
- ser um instrumento de autoavaliação das respostas sociais, permitindo rever de uma forma sistemática o desempenho da organização, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem;
- apoiar no desenvolvimento e implementação de um SGQ nas respostas sociais, permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento, nomeadamente através de:
 - melhoria da eficiência e a eficácia dos seus processos;
 - maior grau de participação dos clientes, nos serviços que lhes são destinados;
 - maior dinamização e efetivação da participação da família no âmbito da resposta social;
 - aumento do grau de satisfação das expetativas e necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e de um modo geral, de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral.

2.1.3 - Gestão da Qualidade das Respostas Sociais

Os cidadãos e a sociedade em geral esperam respostas sociais disponíveis e acessíveis a todos os que delas carecem. As instituições responsáveis por dar resposta a estas necessidades, devem ser portadoras da capacidade de executar funções, garantindo a máxima qualidade. Às preocupações tradicionais alia-se agora também a questão da gestão da qualidade enquanto alavanca para o aprofundamento e para o desenvolvimento da capacidade de resposta às crescentes e mais complexas necessidades sociais (Moniz, 2007).

No âmbito do sistema da ação social gerido pelo ISS, o apoio social pode ser desenvolvido por serviços e equipamentos sociais de apoio às pessoas e famílias, envolvendo a participação de diferentes entidades, nomeadamente, as IPSS, os estabelecimentos integrados e outras instituições públicas ou privadas.

Garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expetativas, é um desafio que implica o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas.

Neste âmbito, e com o objetivo de constituir um referencial normativo que permita avaliar a qualidade dos serviços prestados e consequentemente diferenciar positivamente as respostas sociais, o ISS, desenvolveu MAQs, aplicáveis às diversas áreas (SS, 2012b).

A opção pela elaboração de uma lista de verificação exhaustiva de todos os requisitos associados aos critérios, constitui uma ferramenta que ajuda o serviço a analisar as suas lacunas, a equacionar soluções e a planear a melhoria da qualidade do serviço, de forma a agregar num referencial normativo, todos os requisitos aplicáveis a uma determinada resposta social desenvolvida pelos estabelecimentos, independentemente de se tratar de um estabelecimento oficial, IPSS ou entidade privada, obtendo-se assim uma harmonização a nível nacional das regras de funcionamento para os serviços prestados pelos estabelecimentos, garantido deste modo, o mesmo nível de qualidade do serviço prestado, independentemente da natureza jurídica do estabelecimento, constituído como um referencial normativo num Sistema de Qualificação das Respostas Sociais - SQRS.

A gestão da qualidade é, atualmente, um elemento-chave de qualquer organização, seja pública ou privada, envolvendo todos os colaboradores da organização. A implementação do SGQ permite às respostas sociais gerir as suas atividades melhorando a eficiência e a eficácia dos seus processos, garantindo o sucesso a longo prazo e indo ao encontro das expectativas e necessidades dos cidadãos/clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e de um modo geral de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral (SS, 2012b).

O ISS, no âmbito da sua missão, tem vindo a desenvolver um conjunto de ferramentas de apoio, no sentido de promover a gestão da qualidade das respostas sociais. Assim apresentam-se resumidamente os três modelos.

2.1.3.1 - Modelo de Avaliação da Qualidade - MAQ

O MAQ apresentado pela SS tem como base oito critérios, quatro relativos aos meios e outros quatro relativos aos resultados.

Fundamentalmente o modelo diz-nos que os resultados excelentes no que se refere ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados através da liderança na

condução do planeamento e estratégia, das pessoas, dos recursos e parcerias e dos processos (modelo de excelência da EFQM, 2010).

A elaboração do MAQ teve como referências a NP EN ISO 9000:2000 – SGQ, requisitos e o modelo de excelência da EFQM (SS, 2007c).

Sendo os QAS dos colaboradores, elaborados a partir do MAQ fez-se a respetiva revisão de forma a respeitar as versões mais recentes da NP EN ISO 9001:2000 pela NP EN ISO 9001:2008 e do modelo EFQM 2010.

A melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados é a sua filosofia base, pelo que foram estabelecidos três níveis de exigência relativos aos requisitos do SGQ (A, B e C), permitindo a sua implementação gradual ao longo do tempo.

2.1.3.2 - Manual de Processos Chave

O manual é um instrumento de apoio à implementação do critério 4 – processos do MAQ. Para cada processo-chave foram definidos:

- objetivo, campo de aplicação, fluxograma das atividades/modo operativo, indicadores, dados de entrada e saída e responsabilidades;
- instruções de trabalho que descrevam as atividades associadas a cada processo;
- impressos com o duplo objetivo de serem instrumentos de trabalho e registo das ações.

Cabe a casa resposta social adequar o conjunto de sugestões apresentadas nos manuais à missão e objetivos e área de atuação da organização (SS, 2007b).

2.1.3.3 - Questionário de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores

Como é referido no MAQ, o desenvolvimento de um SGQ aplicado aos serviços prestados pelas respostas sociais, permite a melhoria do desempenho organizacional e da satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros.

Assim sendo, para responder aos critérios 5 (satisfação dos clientes) e 6 (satisfação das pessoas), desenvolveram-se três questionários, sendo que no estudo se adapta o questionário dirigido aos colaboradores.

A análise dos dados permitirá monitorizar o grau de satisfação dos colaboradores acerca do desempenho da organização e identificando áreas fortes e áreas a melhorar, permitindo traçar novos objetivos.

É do conhecimento comum que na aplicação dos questionários, a obtenção de melhores resultados está cabalmente relacionada com a informação que a organização presta sobre o objetivo, conceitos e terminologia dos questionários e garantia da confidencialidade das informações prestadas. Quando se aplica um questionário deste género criam-se expectativas de melhoria. Assim, torna-se necessário que sejam criadas condições para que a informação recolhida seja utilizada para desenvolver melhorias (SS, 2007a).

2.1.4 - Sistema de Qualificação das Respostas Sociais - SQRS

O SQRS foi desenvolvido pelo ISS, com o objetivo de garantir aos cidadãos o acesso a serviços e equipamentos de qualidade. Este SGQ foi concebido especificamente para responder às seguintes respostas sociais como as creches, centros de dia, lar residencial, estrutura residencial para idosos, centro de atividades ocupacional e apoio domiciliário.

A qualificação das respostas sociais através da avaliação da conformidade dos serviços com os requisitos estabelecidos nos critérios do modelo, apresentam 3 níveis de exigência para o seu cumprimento (A, B e C) permitindo a sua implementação gradual.

O nível A diz respeito ao cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna com C, B e A. O nível B com o cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna com C e B e o nível C apenas com o cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna com C.

A qualificação permite evidenciar se a resposta social tem em funcionamento um sistema de gestão, que lhe garante a conformidade dos seus serviços, com os requisitos definidos pelo modelo de gestão da qualidade promovido pela SS (SS, 2007c).

O SQRS será operacionalizado por entidades qualificadoras externas, independentes e acreditadas no âmbito do sistema português da qualidade, que terão à sua responsabilidade a realização das auditorias.

Para evidenciar o cumprimento dos requisitos estabelecidos nos três níveis serão atribuídos à resposta social, os seguintes certificados:

- certificado de qualificação nível A;
- certificado de qualificação nível B;
- certificado de qualificação nível C.

Conforme definido nos modelos, é aplicável um ciclo de certificação de três anos pelas entidades regulamentadoras do SQRS.

O organismo regulador deste esquema de certificação é o ISS, a quem compete definir as especificações, os requisitos e o acompanhamento anual da certificação (SS, 2012b).

2.1.4.1 - Entidades acreditadas para certificação das respostas sociais

Foi estabelecido um acordo com entidades certificadoras para certificarem os MAQs da SS. Na tabela 2.2 observam-se as valências atribuídas a cada entidade.

Tabela 2.2 – Habilitações das entidades acreditadas para certificação social

Sociedade Geral de Superintendência – SGS	centro de dia
	estrutura residencial para idosos
Empresa Internacional de Certificação	centro de dia
	estrutura residencial para idosos
	creche
	serviço de apoio domiciliário
Associação Portuguesa de Certificação - APCER	centro de atividades ocupacionais
	creche
	lar residencial
	serviço de apoio domiciliário

Fonte: Adaptado da SS, 2012b

2.2- A Common Assessment Framework - CAF

A CAF, é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, desenvolvido para ajudar as organizações do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total [estratégia de gestão orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais], melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. Assim, a CAF baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzam a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

Este modelo foi inspirado no modelo de excelência da EFQM e no modelo da universidade alemã de ciências administrativas, em Speyer.

São quatro os principais objetivos deste modelo (DGAEP, 2007):

- introduzir na administração pública os princípios da *Total Quality Management* e orientá-la progressivamente, através da autoavaliação, para um ciclo completo e desenvolvido: *Plan-Do-Check-Act* - PDCA – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
- facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
- servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
- facilitar o *bench learning* [Processo pelo qual as organizações encontram outras organizações com as quais podem comparar o desempenho da sua organização] entre organizações do sector público.

2.2.1 - A CAF em Portugal

Portugal contribuiu para a criação da primeira versão CAF 2000, acompanhou a segunda revisão CAF 2002 e participou no grupo de peritos que elaboraram a terceira versão do modelo CAF 2006. A dinamização da utilização da CAF em Portugal começou por ser responsabilidade do secretariado para a modernização administrativa tendo sido transferida para o instituto para a inovação na administração do Estado. Desde outubro de 2002, é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP, que compete a coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF na administração pública portuguesa.

A DGAEP representa Portugal no grupo dos serviços públicos inovadores, no âmbito do qual existe o grupo de trabalho sobre a CAF (*CAF Expert Group*) que coordena a evolução e disseminação do modelo a nível europeu. A DGAEP representa também Portugal neste Grupo.

2.2.2 - CAF e os outros Modelos

A gestão da qualidade total, centra-se em procedimentos e processos diferenciados cuja aplicação conjunta potência fortemente a melhoria contínua e a qualidade de produtos e serviços nas organizações públicas, maximizando o seu valor para todas as partes interessadas (*Stakeholders*).

Existem vários modelos e instrumentos da gestão da qualidade total que podem ser aplicados em conjunto com a CAF, sendo utilizados com muita frequência, o modelo de reconhecimento de excelência da EFQM, as normas ISO 9000 e o *Balanced ScoreCard*.

2.2.2.1 - Modelo de Excelência da EFQM

A estrutura da CAF foi desenvolvida em 1998 e 1999 com base no trabalho conjunto da EFQM, da *German University of Administrative Sciences Speyer* e o *European Institute of Public Administration*.

A CAF é assim baseada no modelo de excelência, desenvolvido e promovido pela EFQM, no entanto a autoavaliação através da CAF é um processo mais simples do que uma avaliação completa segundo o modelo de excelência da EFQM. Para organizações públicas é possível e recomendado começar com a CAF, desenhada para as organizações do setor público e seguir posteriormente para a EFQM (DGAEP, 2012).

A CAF não funciona como modelo para certificação (como acontece com a ISO 9001), não foi desenvolvida para esse fim. No entanto, a DGAEP juntamente com a Associação Portuguesa para a Qualidade - APQ, representante da EFQM em Portugal, celebraram um acordo que permite às organizações públicas usarem a CAF como instrumento de autoavaliação para se candidatarem aos prémios do *Committed to Excellence*, da EFQM.

2.2.2.2 - *Balanced ScoreCard*

O *Balanced Scorecard* apoia-se em conceitos primordiais da gestão da qualidade total, como a orientação para clientes, a gestão por processos, a melhoria contínua, a gestão de desempenho, entre outros.

Os indicadores desta metodologia estão estruturados em quatro perspetivas, inovação e liderança, processos internos, clientes e gestão financeira, estabelecendo entre si relações de causa-efeito.

Torna-se bastante útil, quando utilizada como ferramenta de comunicação da gestão, como via para informar os colaboradores da organização e os *stakeholders* em que medida a organização está a cumprir o seu planeamento estratégico.

O setor público europeu e a administração pública portuguesa, têm vindo a usar esta técnica visto que pode ser utilizado no contexto da avaliação do desempenho organizacional com o modelo CAF.

A aplicação da CAF numa organização pode evidenciar a necessidade da utilização do *Balanced Scorecard*, designadamente se a organização pretender investir ao nível do planeamento estratégico e monitorização dos resultados (DGAEP, 2012).

2.2.2.3 – A Norma ISO 9001

No caso de uma organização certificada com a ISO 9001 a utilização da CAF permite alargar a visão do desempenho da organização, considerando outros aspetos não contemplados naquela norma. A certificação pela ISO 9001 permite alcançar um bom desempenho da organização no critério 5 - processos.

A ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade, enquanto a ISO 9001 especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, a ISO 9004 fornece as linhas de orientação para a melhoria de desempenho e a ISO 19011 dá orientação para a execução de auditorias ao SGQ.

Quando traduzidas e adaptadas ao contexto nacional, as normas transformam-se em normas da família NP EN ISO 9000.

A versão em vigor da norma respeitante aos requisitos do SGQ é a NP EN ISO 9001:2008.

A certificação do SGQ, de acordo com esta norma, traduz o reconhecimento da organização pela conformidade dos seus produtos e serviços, a satisfação dos seus clientes e a preocupação com processos concretos de melhoria contínua.

A aplicação da CAF numa organização pode evidenciar a necessidade da certificação do serviço com as NP EN ISO 9000, designadamente se a organização pretender investir na reorganização dos seus processos de trabalho (DGAEP, 2012).

2.2.3 - CAF 2006

A evolução do modelo CAF reflete o amadurecimento e aperfeiçoamento contínuo do modelo e resulta das lições aprendidas com as experiências e dificuldades da comunidade de utilizadores. A atual versão da CAF foi apresentada na quarta conferência da qualidade, realizada na Finlândia em setembro de 2006, e introduz um conjunto de alterações face à versão de 2002.

As principais vantagens da aplicação do modelo da CAF é que evidência a ampla aceitação do setor público europeu, oportunidade de identificar os níveis alcançados e partilhá-los com outras organizações do mesmo setor e de setores distintos, uma forma de motivar os colaboradores através do processo de melhoria contínua, permite medir ao longo do tempo a evolução através da autoavaliação, permite integrar novas abordagens da qualidade, ligar os resultados a alcançar com as práticas que os permitirão atingir e ainda alcançar consistência e consenso na gestão de topo de forma implementar melhorias.

A implementação da CAF numa organização implica a existência de algumas condições para que o sucesso seja alcançado.

Assim devem as organizações evidenciar vontade de melhorar, e para isso usar uma ferramenta de autoavaliação do desempenho, definir claramente do objetivos e resultados esperados da autoavaliação, haver rigor e honestidade dos intervenientes no processo, ampla divulgação e compreensão do modelo por parte da organização e fundamentalmente envolvimento da gestão de topo bem como dos restantes colaboradores (DGAEP, 2007).

Segundo a DGAEP para aplicação da CAF é necessário seguir os dez passos apresentados na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Os 10 passos para aplicação da CAF

Fase 1 O início da caminhada CAF	1.º Passo: Decidir como organizar e planear a autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a decisão clara por parte da gestão na sequência de um processo de consulta à organização; - Definir o âmbito e a metodologia da autoavaliação; - Escolher o sistema de pontuação; - Designar um líder do projeto.
	2.º Passo: Divulgar o projeto de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implementar um plano de comunicação; - Estimular o envolvimento na autoavaliação; - Comunicar durante as várias fases com todos as partes interessadas.
Fase 2 O processo de auto-avaliação	3.º Passo: Criar uma ou mais equipas de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Decidir o número de equipas de autoavaliação; - Criar uma equipa de autoavaliação que seja relevante para toda a organização, respeitando critérios; - Escolher o líder da equipa; - Decidir se o gestor deve ou não fazer parte da equipa de autoavaliação.
	4.º Passo: Organizar a formação	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar a informação e a formação para os gestores; - Organizar a informação e a formação para a equipa de autoavaliação; - O gestor do projeto deve fornecer à equipa de autoavaliação os documentos relevantes da organização; - Definir as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos-chave.
	5.º Passo: Realizar a autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a avaliação individual; - Obter o consenso de grupo; - Pontuar.
	6.º Passo: Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação.	
Fase 3 Plano de melhorias / priorização	7.º Passo: Elaborar o plano de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar as ações de melhoria; - Planear as ações no tempo de forma realista; - Integrar o plano de melhorias no planeamento estratégico.
	8.º Passo: Divulgar o plano de melhorias	
	9.º Passo: Implementar o plano de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> - Definir uma metodologia consistente para monitorizar e avaliar as ações de melhoria, com base no ciclo PDCA; - Designar uma pessoa responsável por cada ação; - Implementar as ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.
	10.º Passo: Planear a autoavaliação seguinte	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar as ações de melhoria através de uma nova autoavaliação.

Fonte: Adaptado (DGAEP, 2007)

2.3 - O Modelo de Excelência da EFQM

A EFQM é uma fundação sem fins lucrativos com sede em Bruxelas. Com mais de quinhentos membros que cobrem mais de cinquenta e cinco países, sendo uma plataforma única para as organizações de aprendizagem e melhoria do desempenho. A EFQM desenvolveu um modelo de excelência que ajuda mais de 30 000 organizações em todo o mundo na busca da excelência sustentável (EFQM, 2012).

O modelo EFQM surge da colaboração entre a Comissão Europeia e várias empresas multinacionais de forma a criar uma ferramenta de gestão para aumentar a competitividade das organizações europeias através da aplicação dos princípios da excelência organizacional.

Os principais membros fundadores são a *Bull*[®], a *Fiat*[®], a *KLM*[®], a *Nestlé*[®], a *Philips*[®], a *Renault*[®], a *Robert Bosch*[®], a *Sulzer AG*[®] e a *Volkswagen*[®] (EFQM, 2012).

Em Portugal, é a APQ que representa a EFQM tendo a responsabilidade de:

- promover e qualificar profissionais no âmbito do modelo de excelência;
- traduzir e comercializar materiais elaborados pela EFQM;
- gerir o processo de reconhecimento de excelência da EFQM.

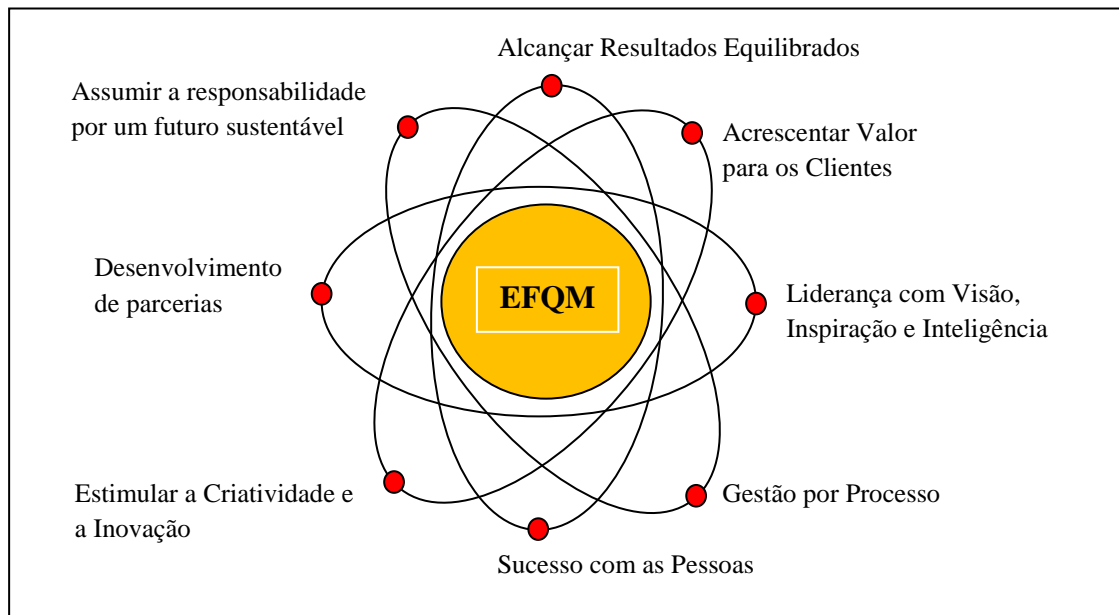
O caminho traçado pela EFQM para alcançar a excelência sustentada assenta na utilização de três componentes integrados, os conceitos fundamentais, o modelo de excelência e a lógica Resultados-Abordagens-Desdobrar-Avaliar e Refinar - RADAR (APQ, 2012).

2.3.1 - Os Conceitos da Excelência

Os conceitos subjacentes ao modelo de excelência esboçam os alicerces da excelência organizacional. Os seus méritos, à semelhança de outros modelos, são essencialmente constituir um elemento estrutural do sistema de gestão, permitindo à organização fazer um exercício de autoavaliação fornecendo um instrumento de *Benchmarking* [processo contínuo que permite a comparação das *performances* das organizações] (Pires, 2012).

Os conceitos fundamentais para alcançar a excelência segundo a EFQM são oito, e estão descritos na figura 2.2.

Figura 2.2 – Conceitos Fundamentais da Excelência



Fonte: EFQM, 2010

2.3.2 - O Modelo de Excelência

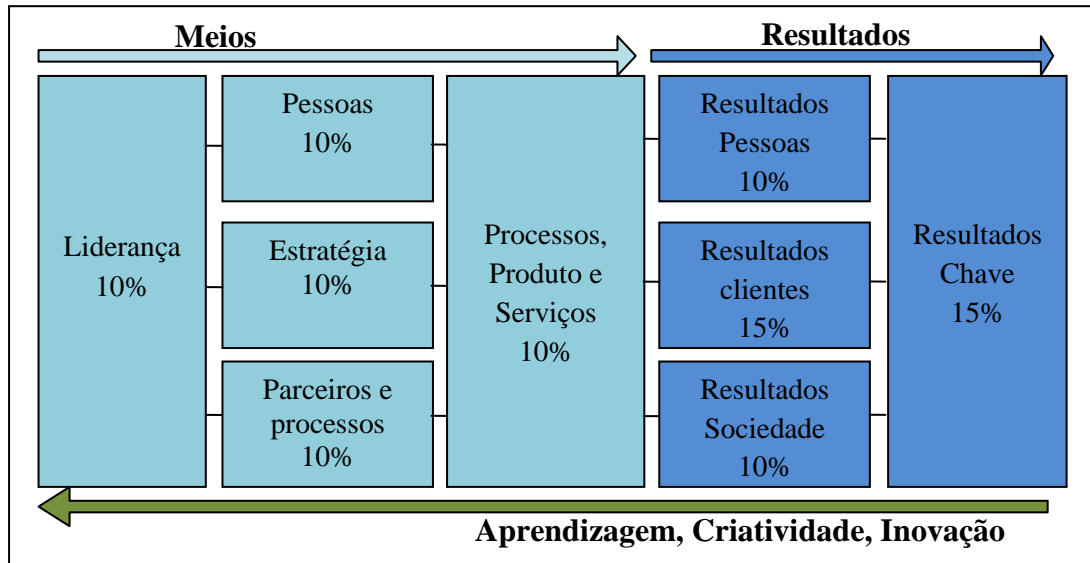
O modelo de excelência da EFQM baseia-se em nove critérios, sendo cinco relativos aos meios e quatro representando os resultados.

Os critérios dos meios reportam à forma como as atividades (neste caso a resposta social) são desenvolvidas, ou seja, o que se faz e como se faz. Os critérios dos resultados pretendem avaliar o produto final das ações empreendidas, ou seja, o que se conseguiu alcançar da gestão que é feita dos meios. Deve-se sempre procurar melhorar os meios através do *feedback* dos resultados (SS, 2007c).

Como se pode observar na figura 2.3 as setas mostram a natureza dinâmica do modelo.

Sendo a aprendizagem e a inovação pilares fundamentais para apoiar a melhoria dos meios, a sua contínua melhoria vai originar melhores resultados. Os nove critérios, que definem o modelo de excelência, servem de orientação para alcançar os objetivos, sendo que nenhum é de carácter obrigatório. Todos podem dar o seu contributo para o alcance do resultado pretendido (APQ, 2012).

Figura 2.3 – Modelo EFQM



Fonte: EFQM, 2010

Uma das metas estabelecidas passa por perceber o grau de satisfação dos colaboradores de uma IPSS, por este motivo, e para clarificar conceitos, enumeram-se de seguida os critérios referidos anteriormente que estão relacionados diretamente com as Pessoas (colaboradores), independentemente da relação destas com a organização:

- 1.º liderança: líderes que são modelo dos valores e ética da organização, flexíveis, inspiradores, constantes e com poder de reação e antecipação;
- 2.º estratégia: focada nas partes interessadas de todo o processo (*stakeholders*);
- 3.º pessoas: valorizar as pessoas fomentando uma cultura que permite uma relação que possa combinar os objetivos organizacionais e pessoais. Para isso, procurar desenvolver as capacidades pessoais, promovendo a equidade, a igualdade e a comunicação, incentivar as pessoas a trabalharem para o benefício comum;
- 4.º parcerias e recursos: planear e gerir os parceiros, de forma a garantir uma eficaz e eficiente operacionalização dos processos, valorizando-se mutuamente;

- 5.º processos, produtos e serviços: gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados, isto é com excelência;
- 6.º resultados clientes: focalizar o cliente indo de encontro às suas expectativas, procurando acrescentar valor sustentável;
- 7.º resultados das pessoas: desenvolver, aprovar e estabelecer metas para os indicadores de desempenho e respetivos resultados, baseadas nas necessidades e expectativas dos colaboradores;
- 8.º resultados com a sociedade: desenvolver, aprovar e estabelecer metas para os indicadores de desempenho e respetivos resultados de acordo com a estratégia ecológica e social, superando o enquadramento legal mínimo e respondendo às necessidades e expectativas dos *stakeholders* externos;
- 9.º resultados chave: avaliar os resultados financeiros para determinar o sucesso da estratégia e da satisfação dos *stakeholders* chave. Estabelecendo metas chave, alinhadas com a estratégia definida. Analisar e compreender as falhas, de forma a traçar as futuras melhorias do processo.

No critério relativo às pessoas são apresentados cinco subcritérios, cada um com vários pontos relevantes na implementação e avaliação. Os subcritérios são os seguintes:

- o planeamento dos recursos humanos suporta a estratégia da organização;
- os conhecimentos e as capacidades das pessoas são desenvolvidas;
- as pessoas são envolvidas e capacitadas para decidir de forma autónoma;
- as pessoas comunicam de forma eficiente e transversal na organização;
- as pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas.

Para garantir a excelência é necessário no final do processo rever o que está implementado, e efetuar mudanças, se necessário, utilizando a aprendizagem, para uma melhoria contínua (SS, 2007c e EFQM, 2010).

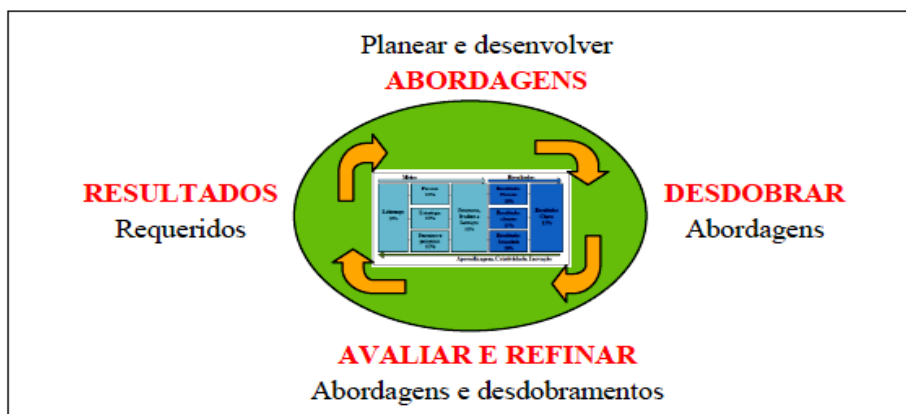
2.3.3 – Lógica RADAR

Esta lógica é uma ferramenta importante para a gestão de topo questionar e avaliar o desempenho da sua organização. É ainda utilizada para pontuar as candidaturas aos prémios de excelência da EFQM, tendo cada critério a ponderação da percentagem apresentada na figura 2.3.

Como se pode observar na figura 2.4 a lógica RADAR determina que uma organização necessita de (EFQM, 2010):

- determinar os **R**esultados que espera alcançar como parte da sua estratégia;
- planear e desenvolver um conjunto de **A**bordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro;
- **D**esdobrar as abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação;
- **A**valiar e **R**efinar as abordagens implementadas, através da monitorização, aprendizagem e análise dos resultados alcançados.

Figura 2.4 - Lógica RADAR



Fonte: Adaptado do modelo EFQM, 2010

Segundo a lógica RADAR são essenciais os seguintes atributos:

- relevância e utilidade: o âmbito e relevância, integridade e segmentação dos dados.
- desempenho: as tendências positivas, comparação com os melhores e resultados provenientes das abordagens pré-definidas (Pires, 2012).

A EFQM promove ainda os prémios de excelência, existindo três níveis diferentes, *Finalist*, *Prize* e *Winner*. Para se candidatar a estes prémios uma organização tem de,

durante cinco anos consecutivos, apresentar dados de melhoria contínua. O processo de candidatura é muito rigoroso. O Júri que avalia a candidatura é constituído por conceituados gestores, de diferentes países e com competências nas áreas avaliadas (EFQM, 2010).

2.3.4 – EFQM e as Pessoas

A introdução à excelência da EFQM é bem clara ao afirmar que as organizações que seguem este modelo gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, a nível individual, de equipa e da organização como um todo.

Promovem a equidade e a igualdade, envolvem e incentivam o *empowerment* [de uma forma lata significa o potenciar das capacidades] das suas pessoas. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam de uma forma que motiva, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização (EFQM, 2010).

Os critérios referentes à gestão de pessoas são cinco (A, B, C, D, E) a seguir são apresentados os subcritérios que explicam mais pormenorizadamente a forma da organização os utilizar para extrair o máximo potencial dos seus colaboradores e indo de encontro à melhoria contínua (Anexo III da EFQM, 2010).

A - Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados.

O planeamento, gestão e melhoria dos colaboradores pode ser conseguido, por exemplo, através de:

- organização de acordo com a formação;
- envolvimento na elaboração da estratégia da organização;
- realização de inquéritos de satisfação onde são tidos em conta os resultados obtidos;
- envolvimento na definição de responsabilidades e do planeamento e a estratégia;
- otimização do desempenho e compromisso de todos.

B - Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados.

Avalia-se de que forma a experiência de todos os colaboradores é desenvolvida por meio de qualificação e formação. Entre outras, as medidas tomadas podem incluir:

- as capacidades dos colaboradores são identificadas e melhoradas em função das necessidades da organização;
- as potencialidades são desenvolvidas em função das necessidades da organização;
- os planos de formação são propostos e cumpridos;
- a cultura da gestão da qualidade é incorporada nos planos de formação;
- fomenta-se a formação contínua;
- o trabalho em equipa é assumido como base para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização;
- a efetividade do plano de ação é avaliada.

C - As pessoas são envolvidas e capacitadas.

O envolvimento e capacitação das pessoas pode ser atingido através da:

- conciliação dos objetivos pessoais, dos grupos e da organização;
- revisão e atualização dos objetivos;
- avaliação e ajuda da sua melhoria contínua.

D - As pessoas e a organização dialogam.

Os colaboradores e os órgãos de gestão participam na definição de objetivos, e na revisão das funções que desempenham. As áreas a abordar podem incluir elementos como:

- os responsáveis e a direção recebem e transmitem informação dos colaboradores;
- as necessidades de comunicação são identificadas na organização;
- existe comunicação lateral entre pessoas e grupos da organização;
- a comunicação é avaliada e melhorada.

E - As pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas.

Avaliar como a gestão promove a implicação e a participação de todos os colaboradores na melhoria contínua e na tomada de decisão. Consegue-se por exemplo por:

- os colaboradores são encorajados a participar em ações de melhoria;
- a formação em gestão da qualidade dos colaboradores é apoiada;
- as propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores são apoiadas;
- promove-se a consciencialização e a participação dos colaboradores nas medidas transversais;
- a participação em medidas de melhoria é reconhecida.

2.4 - *International Organization for Standardization: ISO 9001*

As normas ISO 9001 abordam os requisitos necessários para implementação de um SGQ. Para desenvolver estes referenciais são criadas delegações nacionais de peritos de distintas áreas (APCER, 2012). A ISO 9001:2000 remete para uma abordagem à gestão por processos, assegurando que a organização determina claramente os processos necessários para o seu SGQ, os recursos, a informação e os critérios e métodos necessários à sua gestão. O SGQ é gerido segundo o ciclo PDCA, que significa que as ações de gestão e melhoria do sistema implicam atividades de planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria (Figueiredo, 2005).

Muitas vezes, assume-se ISO como a abreviatura de *International Organization for Standardization*, mas na verdade a expressão tem origem na palavra grega *Isos*, significa algo que é uniforme ou homogéneo. Assim, pretende promover a harmonização global, facilitando o comércio mundial e eliminando barreiras burocráticas. Atualmente, existem mais de 17.000 normas ISO, cobrindo uma grande variedade de especificações de produto e serviços, métodos de inspeção e ensaio, bem como requisitos dos sistemas de gestão (Guimarães, 2011).

A série de normas ISO 9000 foi publicada pela primeira vez em 1987 e, desde então, teve três revisões, 1994, 2000 e em 2008, para incorporar as últimas teorias de gestão da qualidade.

Pelos procedimentos da ISO, as normas devem ser analisadas criticamente em cada período de cinco anos. Isto não significa que serão revistas neste período, mas sim analisadas para verificar se permanecem adequadas aos utilizadores e atualizadas conforme as mais recentes práticas de sistemas de gestão (www.iso.org, 2012).

O comité técnico responsável pela gestão e garantia da qualidade é o ISO/TC 176. Segundo Croft (2012), atual presidente do comité técnico de revisão das normas ISO/TC 176, referentes aos SGQ, a nova versão está prevista para setembro de 2015, embora os trabalhos de revisão tenham iniciado em junho de 2012.

O trabalho de revisão e adequação do texto da norma ISO 9001 continua orientado para as organizações que pretendem ganhos com a implementação e operacionalização de um SGQ, porém, dentro de uma maior aproximação com a norma ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental).

A versão de 2008, sendo a que vigora atualmente, apresenta pequenas mas consistentes mudanças no seu conteúdo, facilitando o seu entendimento, aplicabilidade e capacidade de gerar resultados sustentáveis dentro do princípio da melhoria contínua (Pontes, 2008).

Segundo os dados recolhidos no ISO *Survey* no final de dezembro de 2010, existiam, pelo menos 1.109.905 certificações ISO 9001 emitidas em 178 países. O total de 2010 representa um aumento de 45120 (4%) em relação a 2009 (www.iso.org, 2012).

Sendo os modelos e questionários de avaliação da qualidade propostos pelo ISS elaborados com base na ISO 9001/2000, é necessário fazer a comparação com a ISO 9001/2008 e verificar se existem alterações que possam por em causa a sua validade.

Como em quase todos os assuntos técnicos, há alguns termos que têm um significado muito específico, que é diferente da definição que se poderá consultar num dicionário de uso comum. Neste caso, as definições técnicas apropriadas são fornecidas na NP EN ISO 9000:2005.

A edição de 2008 da NP EN ISO 9001 não introduziu, retirou ou alterou os requisitos definidos na edição de 2000, tendo apenas introduzido clarificações.

2.4.1 – Alterações da ISO 9001:2008 à versão de 2000

As alterações introduzidas na versão de 2008 em relação à versão de 2000 são mínimas, pelo que aquando da sua transição, a ISO e o *International Accreditation Forum* decidiram não fazer referência a uma política de transição, que poderia dar a ideia de que a ISO 9001:2008 é, de alguma forma, melhor do que a ISO 9001:2000.

A norma ISO 9001:2008 veio assim tornar os requisitos existentes mais claros, e não introduzir novos requisitos, bem como melhorar a compatibilidade com a norma ISO 14001 (a norma de Sistema de Gestão Ambiental) (Croft, 2012).

As alterações efetuadas na ISO 9001:2008 são apresentadas no anexo B da mesma, onde é feita uma comparação detalhada entre a versão de 2000 e a 2008.

A seguir pode-se observar no Tabela 2.4 algumas das alterações técnicas que foram introduzidas e quais as suas implicações.

Tabela 2.4 – Alterações da ISO 9001/2008 em relação à versão de 2000

Cláusula	Alterações
0.1 Generalidades	As organizações devem assegurar que o seu SGQ se mantém adequado às alterações do ambiente de negócio.
0.2 Abordagem processual	Os processos devem ser capazes de atingir os resultados desejados, indo de encontro aos requisitos do cliente.
1.1 Campo de aplicação	Clarifica o termo "produto" - qualquer resultado pretendido resultante dos processos de realização do produto.
4.1 Requisitos gerais	A medição pode não ser aplicável em todos os casos, embora todos os processos tenham de ser monitorizados. Os processos de subcontratação são da responsabilidade da organização e devem ser incluídos no SGQ.
4.2.3 Controlo dos documentos	Só é necessário controlar os documentos externos que a organização considere importante para o SGQ.
5.5.2 Representante da gestão	O representante da gestão tem de ser um membro da equipa de gestão e não um colaborador a tempo parcial.
6.2.1 Recursos humanos	Explicita que os requisitos de competência dizem respeito não só ao pessoal cujo trabalho afeta diretamente a qualidade do produto, mas também ao que está indiretamente envolvido (por exemplo, nas compras, na avaliação de fornecedores, nas auditorias internas).
6.3 Infraestrutura	Importância das tecnologias de informação nas organizações modernas e na conformidade do produto.
7.1 Planeamento da realização do produto	Reforça o requisito para o planeamento da realização do produto incluir a medição (“conforme adequado”).
7.2.1 Processos relacionados com o cliente	O pós-venda pode incluir: as condições de garantia, serviços de manutenção, serviços suplementares, como reciclagem ou deposição final.
7.3.1 Planeamento da conceção e do desenvolvimento	Foi acrescentada uma nota a explicar que a revisão, a verificação e avaliação da conceção e do desenvolvimento têm objetivos diferentes.
7.5.3 Identificação e rastreabilidade	O texto foi modificado para clarificar que a identificação pode ser necessária ao longo do processo de realização do produto, e não apenas para o produto final.
7.5.4 Propriedade do cliente	Tanto a propriedade intelectual como os dados pessoais são considerados propriedade do cliente.
7.6 Controlo de equipamentos de monitorização e medição”	O uso de <i>software</i> de computador, referindo a gestão da verificação e da configuração como métodos típicos para garantir a aplicação pretendida e a sua adequação ao uso.
8.2.1 Satisfação do cliente	A perceção do cliente pode incluir dados de fontes como os inquéritos à sua satisfação, dados fornecidos pelos clientes relativamente à qualidade dos produtos, inquéritos de opinião, comentários, pedidos de garantia e relatórios dos comerciais.
8.2.2 Auditoria interna	Assegurar que, tanto as correções, como as ações corretivas são abordadas da forma mais adequada à situação identificada.
8.2.3 Monitorização e medição dos processos	Sempre que os processos do SGQ não atingirem os resultados previstos, a organização deve avaliar a necessidade de implementar correções e/ou ações corretivas, independentemente do impacte direto na conformidade do produto.

Fonte: Adaptado de Croft, 2008

2.4.2 – ISO 9001 e as Pessoas

Abordou-se anteriormente, na apresentação ao modelo da EFQM, que as organizações excelentes valorizam as suas pessoas e criam uma cultura de *empowerment* a fim de alcançar um equilíbrio na concretização dos objetivos organizacionais.

A ISO 9001 refere-se aos recursos humanos como uma pilar fundamental para atingir a qualidade do serviço prestado, sendo necessário garantir a competência dos colaboradores.

A NP EN ISO 9000:2005 no ponto 3.1.6 define competência como “a aptidão demonstrada para aplicar conhecimentos e saber-fazer”, de modo a atingir os resultados pretendidos numa determinada atividade.

A organização deve identificar a competência necessária para cada posto de trabalho, no que diz respeito a alguns elementos estruturantes, dos quais são exemplo:

- saber – ser/estar: - competência suportada nas características individuais e de grupo dos colaboradores, cujo desenvolvimento está suportado no estabelecimento de valores. A liderança, a formação, a avaliação de desempenho e a motivação assumem-se como forças motrizes relevantes nesta matéria (comportamentos e atitudes);
- saber/saber: - competência suportada quer nos conhecimentos próprios de cada colaborador, fruto da sua formação académica, experiência e vivência individual e autodesenvolvimento, quer em conhecimentos adquiridos na organização através do programa de desenvolvimento dos recursos humanos (conhecimentos e *Know-How*);
- saber/fazer: - competência suportada na experiência, deve ser estabelecida e monitorizada pela gestão de topo, por exemplo através da avaliação e levantamento de competências a nível da gestão de recursos humanos (aplicação dos conhecimentos).

A competência deve ser definida em termos de escolaridade, formação, saber/fazer e experiência. Cada um destes elementos deve ser avaliado e determinado atendendo às especificidades e complexidade de cada função e às responsabilidades e autoridade atribuídas. Em determinados casos pode ser essencial uma formação de nível superior,

enquanto que noutros a competência está baseada sobretudo na formação no posto de trabalho (APCER, 2007).

A organização deve desenvolver as competências dos seus colaboradores de forma a responder eficazmente às necessidades identificadas por ambas as partes.

O conhecimento de necessidades de formação surge normalmente a partir de:

- observação em auditorias;
- necessidades dos projetos planificados;
- não conformidades e ações corretivas;
- reclamações internas ou externas;
- revisão do SGQ;
- novos métodos de trabalho;
- recolocação de pessoas, transferências internas ou novas funções;
- entrada de novos colaboradores;
- cumprimento de indicações legais ou contratuais.

O desenvolvimento de competências dos colaboradores deve ser planeado e implementado como resposta às necessidades anteriormente identificadas. Este desenvolvimento pode ser alcançado por formação apropriada, por contratação, por substituição de colaboradores ou mesmo por simplificação dos processos nos quais as pessoas estão envolvidas.

As melhores práticas para organizar a formação passam pela elaboração de planos de formação, calendarização, acompanhamento e cumprimento das mesmas. O Plano não deve ser escolhido por catálogos comerciais disponíveis, deve ter objetivos a atingir. É aconselhável a revisão periódica do plano, caso exista, na sequência de alterações, ou novas ofertas disponibilizadas no mercado.

Na consciencialização dos colaboradores, a comunicação entre hierarquias assume igualmente um papel relevante.

Devem ainda ser mantidos registos associados às competências dos colaboradores, incluindo escolaridade, formação, experiência profissional (APCER, 2007).

2.5 - O Conceito de Satisfação no Trabalho

O tema da satisfação no trabalho é já amplamente abordado na literatura organizacional, despertando grande interesse a todos os estudiosos da psicologia das organizações.

A palavra satisfação deriva do étimo latino *satisfactione*, que significa prazer, contentamento, que resulta da realização do que é desejado ou esperado. Para autores como Vala *et al* (1994) a satisfação no trabalho pode ser definida como um constructo [modelo idealizado na observação, criado para relacionar essa observação com um enquadramento teórico] que pretende transmitir um estado emocional positivo ou uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho.

Segundo as primeiras investigações de Taylor (1977), a satisfação no trabalho estava relacionada com a remuneração, e este seria o fator mais importante para conduzir à satisfação profissional. Já para Chiavenato (1994), a satisfação no trabalho deriva mais do reconhecimento social do que da remuneração.

Para Bergamini (2008) 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.

Locke (1976) define a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo e de prazer, que resulta da apreciação do trabalho ou das experiências profissionais do trabalhador. Nesse sentido Miller e Wheeler (1992) referem que a satisfação no trabalho pode ser vista como uma resposta emocional a uma determinada situação de trabalho.

Pode-se assim verificar que, explicar o fenómeno de satisfação no trabalho, não se revela uma tarefa fácil, e está longe de se encontrar uma exata e abrangente definição, no estudo considerar-se-á o conceito de Locke (1976) que estabelece que os elementos causais da satisfação no trabalho se encontram relacionados com o próprio trabalho e o seu conteúdo, condições e ambiente de trabalho, relação com supervisores, colegas e subordinados, reconhecimento, possibilidades de promoção, características da supervisão, competências e políticas de gestão da organização. Estes fatores psicossociais referem-se às interações no local de trabalho, condições organizacionais, conteúdo do trabalho, habilidades do trabalhador, cultura, necessidades e causas pessoais que podem influenciar o desempenho, a saúde e a satisfação no trabalho.

2.5.1 - Modelos de satisfação

De acordo com a literatura sobre esta temática é fácil constatar a existência de diversas e divergentes teorias ao nível das relações causais entre conceitos, assim como de fatores que determinam a satisfação no trabalho. Não sendo relevante para o estudo a apresentação detalhada de todas as teorias, apresenta-se na tabela 2.5, pensada por Silva (1998), uma breve enumeração das principais teorias, bem como dos seus mecanismos e conceitos.

Tabela 2.5 - Teorias acerca de satisfação no trabalho

Teoria	Mecanismo associado	Conceitos
Skinner (1937)	O comportamento é modelado pelas recompensas (ou pela sua ausência) que daí decorrem; pode assim ser reforçado positiva ou negativamente.	Condicionamento operante
Koontz, O'Donel (1955)	Motivar uma pessoa para trabalhar é convencê-la a dar um rendimento necessário à sobrevivência da empresa e ao bem-estar do indivíduo	Persuasão influencia rendimento
Maslow (1943) McClelland (1961)	O trabalho é uma maneira de satisfazer uma necessidade interna, ou necessidades internas (fisiológicas, segurança, dependência, estima, expansão, em Maslow; êxito, aplicação e poder, em McClelland)	Desejo de satisfazer necessidades internas
Herzberg (1966)	O trabalho em si pode ser motivante se produzir satisfação ao indivíduo (ou se lhe permitir satisfazer necessidades de crescimento). No entanto, as condições de trabalho podem levar a uma perda da motivação.	Fatores de motivação, fatores de higiene
Atkinson (1964) Rogers (1965)	Trabalhar é para o indivíduo uma maneira de se realizar, de se atualizar, de satisfazer as suas necessidades como as experimenta num preciso momento no meio.	Crescimento pessoal, imagem subjetiva, autoimagem
Vroom (1964,1967) Edwards (1964) Porter, Lawler (1965)	O impulso para trabalhar depende das expectativas do indivíduo, isto é, a força do impulso no trabalho depende: 1) do valor subjetivo de um objeto desejado; 2) da probabilidade subjetiva de alcançar este objetivo, das hipóteses que o indivíduo se atribui de ter os comportamentos que permitem alcançar o objetivo; 3) da perceção de um elo entre o comportamento e um objetivo	Probabilidade subjetiva de sucesso
Kurt Lewin (1967)	O indivíduo será motivado para o trabalho: 1) se sentir uma necessidade interna; 2) se o trabalho é para ele um objetivo importante; 3) se o objetivo desencadeia (com mais ou menos esforço) atos específicos; 4) se o resultado o informa (<i>feedback</i>) da relação entre a ação e o objetivo	Intenção, nível de aspiração, <i>feedback</i>
Adams (1963,1965)	O entusiasmo pelo trabalho explica-se pelo desejo no indivíduo de manter um equilíbrio entre o que ele dá ao trabalho e o que dele retira, em relação ao que os outros dão ao trabalho e dele retiram.	Equidade ou justiça distributiva, comparação social entre si e os outros
Psicanalítica	O trabalho é, para o indivíduo, um investimento energético que lhe permite satisfazer um ou mais instintos, isto é, uma força interna que tem uma origem, um destino (intenções), uma intensidade e que se traduz por um comportamento, uma atividade.	Trabalhar permite ao indivíduo satisfazer uma tensão interna

Fonte: Silva, 1998

2.5.2 - Determinantes da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho depende de um conjunto de fatores percebidos pelos colaboradores em função das suas motivações. A satisfação no trabalho pode ser dividida em dois grupos: o das causas derivadas de fatores associados ao indivíduo (causas pessoais) e das causas derivadas de fatores do ambiente de trabalho (causas organizacionais) (Spector, 1997).

A tabela 2.6 apresenta as principais causas da satisfação no trabalho identificadas em vários estudos sobre esta temática.

Tabela 2.6 - Causas da satisfação no trabalho

Causas pessoais (demográficos)	Causas organizacionais
Idade	Salário
Género	Trabalho em si mesmo
Habilitações literárias	Perspetiva de carreira
Habilitações profissionais	Estilos de chefia
Tempo de serviço	Colegas e relações laboral
Tipo de vínculo	Condições de trabalho
Estado civil	Quantidade de trabalho
	Autonomia / Horários
	Formação profissional
	Segurança no emprego
	Visibilidade social
	Prestígio e qualidade da organização
	Instalações
	Política e estratégia da organização

2.5.2.1 - Satisfação no trabalho e características sociodemográficas

Para Weaver (1980), os indivíduos mais satisfeitos seriam aqueles com profissões de estatuto superior, com salários mais elevados, com mais idade. Muitos outros estudos abordam esta relação entre satisfação no trabalho e características sociodemográficas. São vários os estudos que sugerem que os indivíduos podem estar mais ou menos satisfeitos com a realização do seu trabalho, atendendo não só à natureza do próprio trabalho, como também, a determinadas características sociodemográficas como a idade, o sexo, o tempo de vinculação, o tipo de vinculação, as habilitações literárias, o estado civil, a categoria profissional, entre outras.

As características que a seguir se desenvolvem foram as escolhidas para o estudo e serviram para caracterizar a amostra:

- idade: Bennett (1999) realizou uma pesquisa com paramédicos onde concluiu que os trabalhadores com mais idade apresentam níveis de satisfação mais elevados, do que os trabalhadores mais novos. A este propósito, Green, Ross e Weltz (1999) verificaram que, de uma forma geral, são os trabalhadores com menos idade ou com mais idade que se encontram mais satisfeitos, quando comparados com aqueles de idades intermédias. Comprovaram ainda que os trabalhadores mais velhos apresentam maiores índices de satisfação quando comparados com os mais novos. Estes resultados devem-se ao facto das atitudes e expectativas, face ao trabalho, mudarem ao longo da vida. Robbins (1999) diz que "a satisfação tende a crescer continuamente entre profissionais à medida que envelhecem, ao passo que decresce entre os não-profissionais durante a meia-idade e, depois, aumenta de novo nos últimos anos." podendo concluir-se que os trabalhadores mais velhos, independentemente da sua formação, tendem a estar moderadamente mais satisfeitos do que os mais novos.

- género: os resultados encontrados na literatura não são unânimes. Investigações realizadas no âmbito da diferença de géneros concluíram que não existem diferenças significativas entre a satisfação profissional do sexo feminino e a satisfação profissional do sexo masculino, embora parte da população feminina tenha salários mais baixos e menos oportunidades de promoção. Estes resultados relacionam-se com o facto das mulheres possuírem expectativas menores em relação ao seu trabalho, do que os homens (Green, Ross e Weltz, 1999). Dolan e Gosselin (2001) chegaram a resultados semelhantes num estudo de satisfação no trabalho de trabalhadores da indústria automóvel. Foram as mulheres que obtiveram maiores índices de satisfação com o trabalho. No entanto estudos realizados por Fricko e Beehr (1992) concluíram que a percepção da satisfação é diferente para o sexo masculino e feminino. Na generalidade, os homens apresentam maiores índices de satisfação com o trabalho. Outros estudos sugerem que são os elementos do sexo masculino que apresentam maiores índices de satisfação com o trabalho. O homem e a mulher têm

características biológicas e socioculturais diferentes, poderão atribuir significados diferentes a uma mesma realidade, com repercussões no seu desempenho e na forma como avaliam a sua satisfação. No entanto, os estudos que têm sido desenvolvidos não têm encontrado diferenças relevantes ou consistentes com base no sexo quando se fala satisfação em situação de trabalho, Robbins (1999) refere que não há evidências que mostrem que o sexo afete a satisfação no trabalho.

- habilitações literárias: tem-se assistido a um aumento das habilitações literárias das populações, no entanto, os mercados de trabalho não conseguem absorver toda a mão-de-obra disponível, cada vez mais qualificada, levando a que indivíduos com habilitações superiores executem funções que até então eram realizadas por profissionais com menos qualificações. Este facto leva ao aparecimento de mão-de-obra altamente qualificada e, previsivelmente, à insatisfação com o trabalho (Mottaz, 1984). Na mesma linha, Green, Ross e Wertz (1999) comprovam que os trabalhadores com mais habilitações literárias possuem expectativas mais elevadas, que não sendo atingidas podem originar um sentimento de insatisfação. Mottaz (1984) comprovou que a educação pode afetar os valores dos trabalhadores, concluiu que os indivíduos que possuem mais habilitações valorizam tarefas mais significativas e que impliquem envolvimento, do que os indivíduos com menores qualificações. No que se refere à qualificação ou níveis de instrução dos indivíduos, Francês (1984) defende que os indivíduos com um nível mais elevado de instrução apresentam também níveis mais elevados de satisfação, independentemente do tipo de trabalho ser mais ou menos variado. Assim, o nível de instrução, aparentemente, influencia a satisfação, mas não de uma forma efetiva e previsível.

- tempo de vinculação: um estudo comparativo da satisfação no trabalho entre empresas americanas e japonesas, vem confirmar que em ambas, a antiguidade é um agente que pode potenciar a satisfação profissional, dado que esta se encontra habitualmente associada a categorias profissionais de grande exigência e, conseqüentemente, melhor remuneradas. Este estudo constatou ainda que os trabalhadores com mais antiguidade na empresa não

sentem grande necessidade em trocar de local de trabalho ou de profissão (Green, Ross e Wertz, 1999). Para Robbins (1999) o tempo de serviço e satisfação estão relacionados positivamente. A relação entre estas duas variáveis parece proporcionar uma previsão mais estável do que a resultante entre a satisfação no trabalho e a idade cronológica. Esta relação entre o tempo de serviço e a satisfação deve-se provavelmente a uma maior estabilidade, maior conhecimento sobre o trabalho e a organização onde o trabalhador exerce a sua atividade, em consequência do tempo de serviço na organização.

- tipo de vinculação: Shaver e Hazan (1990) encontraram consistentes diferenças entre os significados atribuídos ao tipo de vinculação. Essas diferenças vão no sentido do trabalho ser um domínio claramente marcado pela necessidade de exploração do “mundo exterior”, tornando claras as ligações entre exploração-padrões de vinculação.

Os autores constataram, que sujeitos com padrões vinculativos seguros (quadros) terão a percepção de orientação segura em relação ao trabalho, apresentando geralmente, altos níveis de sucesso, satisfação profissional e bem-estar geral.

Por outro lado, sujeitos com vinculação menos estável ou mais precária (contrato temporário), apresentam de um modo geral mais medo de falhar, menor rendimento e concentração, principalmente quando se avizinha o término do contrato.

Como se pode constatar, são inúmeros os aspetos relacionados com o trabalho e as características sociodemográficas que interferem no processo da satisfação. Contudo, apenas se abordaram aquelas que maior interesse revelam para o estudo.

2.5.2.2 - Causas Organizacionais de Satisfação no trabalho

Existe um número variado de eventos, condições e agentes no trabalho, que influenciam a satisfação (Locke, 1976). A seguir serão abordados aqueles que, na literatura revista, são considerados mais relevantes e vão de encontro ao presente estudo.

As características do trabalho: Existe um número elevado de pesquisas que se debruçam sobre o estudo das características do trabalho. Hackman e Oldham (1980), *in* Serra, (2002) realçam que para um indivíduo sentir motivação e satisfação com o seu trabalho, deve existir nele três estados psicológicos:

- responsabilidade perante o trabalho que executa;
- sentimento de que o trabalho é significativo;
- possuir informação do desempenho recebendo *feedback* de colegas ou da chefia.

A oportunidade para novas aprendizagens, a criatividade, a luta contra as dificuldades, a responsabilidade sobre decisões relativas à organização, a ausência de pressão, a autonomia, a quantidade de trabalho, o enriquecimento das tarefas e a complexidade das mesmas, leva a uma maior satisfação laboral (Locke, 1976).

Apesar da existência de diferentes habilidades, há um elemento comum entre elas, o desafio mental, sem o qual o trabalhador experimentaria uma sensação de descontentamento. Se o desafio motivado pelo trabalho é elevado e aceite pelo trabalhador, este mostrar-se-á empenhado e envolvido pelo seu trabalho. Estudos nestas áreas sugerem que as funções que envolvem um elevado nível de responsabilidade produzem um efeito maior, uma vez que exigem um maior envolvimento, do que aquelas cujo grau de responsabilidade é menor. Contudo, se o desafio for demasiado elevado e o trabalhador não o conseguir realizar, este vai experimentar uma sensação de frustração, caso contrário, o indivíduo experimentará um sentimento de prazer e de satisfação com o trabalho. Alguns autores concebem ainda a existência de duas pré-condições para que o trabalhador sinta satisfação na realização do seu trabalho:

- a ausência de esforço físico, que traduz a necessidade de bem-estar corporal;

- o indivíduo deve perceber que o seu trabalho é interessante e significativo.

Entre as características do trabalho, que podem produzir um impacto negativo sobre o trabalhador, apontam-se as condições físicas desfavoráveis, a fraca autonomia de decisão, a subcarga e a sobrecarga de trabalho e o trabalho por turnos. Os estudos referem que uma fraca autonomia de decisão, associada a um trabalho exigente provoca *stress*, aumenta o risco de doença cardíaca coronária e diminui a satisfação no trabalho (Serra, 2002).

A seguir apresentam-se as principais causas de satisfação/insatisfação no trabalho:

- condições de trabalho: estão relacionadas com um conjunto de variáveis que determinam a realização de uma dada tarefa e o local em que a mesma se efetua. Esta definição abarca as condições de higiene e segurança no trabalho, o meio ambiente físico do trabalho, a distribuição horária, a carga física e mental de trabalho, a organização do trabalho, o estilo de supervisão e a participação dos trabalhadores (Instituto Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho). Locke (1976) refere que geralmente os trabalhadores valorizam as condições de trabalho que possibilitam a ausência de perigo e desconforto. As condições físicas mais estudadas relacionam-se com fatores como a temperatura demasiado alta ou baixa, a ventilação, a intensidade de iluminação, o grau de humidade, o espaço e o ruído, que podem produzir transtornos psicológicos no indivíduo (Serra, 2002). A satisfação no trabalho depende dos aspetos intrínsecos ao próprio trabalho como o grau de experiência, a remuneração e as condições físicas (temperatura, luminosidade, higiene, entre outras). A satisfação no trabalho depende também das condições de trabalho mais específicas como o equipamento e ferramentas de trabalho, as condições de segurança e a localização e inserção da organização no meio local (Peiró e Prieto, 1996).

- remuneração: a satisfação relativamente a este item depende da perceção de cada indivíduo quer na atribuição da remuneração, quer na avaliação das suas necessidades financeiras. A importância que cada um atribui a este fator, principalmente a perceção da remuneração que auferir, assume-se

como forma de realização e de reconhecimento (Locke, 1976). Diversos estudos sugerem que a remuneração é um dos fatores geradores de insatisfação no trabalho (McIntyre, McIntyre e Silvério, 2000).

- perspectiva de carreira: no que respeita às promoções a satisfação encontra-se novamente relacionada com o conceito de equidade, assim como na ambição pela promoção e a relevância que cada indivíduo atribui a este fator. Para Locke (1976) as promoções podem relacionar-se com aspetos como o desejo de justiça, oportunidades de carreira, ambição por remunerações mais elevadas, estatuto social auferido ou unicamente com a necessidade de desenvolvimento pessoal;

- o reconhecimento: é um dos eventos mais referenciados na literatura como sendo gerador de satisfação ou insatisfação, nomeadamente entre os trabalhadores. Esta condição representa uma necessidade explícita de reconhecimento e está relacionada com as necessidades de autoconceito positivo e de autoestima (Locke, 1976). O mesmo autor em 1973 concluiu que a existência ou não de reconhecimento é uma das principais causas de satisfação/insatisfação. O reconhecimento verbal desempenha uma função essencial fornecendo um *feedback* relativo à desempenho do indivíduo no trabalho, bem como das suas competências, possibilitando assim corrigir erros. Os trabalhadores apreciam o facto de serem reconhecidos pelo seu trabalho, particularmente pelos seus colegas e supervisores, cujas opiniões respeitam;

- as relações internas (chefias, colegas e subordinados): para Fisher (1985), as características pessoais dos indivíduos influenciam a satisfação no trabalho, tendo em conta as características de personalidade, autoconceito e a relação estabelecida com os seus supervisores, subordinados e colegas, estando a satisfação muitas vezes relacionada com as características da supervisão e da relação de ambos. O nível de satisfação aumenta quando a supervisão se apresenta compreensiva e demonstra interesse pelos seus

colaboradores, ouvindo as suas opiniões e tecendo elogios no seguimento de um desempenho profissional eficaz (Locke, 1976). Likert (1961) definiu quatro estilos de liderança: o autoritário-benevolente, o autoritário-explorador, o consultivo e o participativo. Para este autor, o estilo de liderança ideal é o participativo, porque reconhece que a participação é o processo normal de decisão. O mau relacionamento dentro da organização, quer a nível de superiores com subordinados, quer de subordinados com superiores e de pares, pode revelar-se desgastante e diminuir o grau de motivação e satisfação com o trabalho, e de execução do próprio trabalho (Serra, 2002);

- **autonomia profissional:** a autonomia profissional é um atributo essencial numa profissão, mas é muitas vezes confundido com autonomia pessoal, autonomia no trabalho ou um agregado destas autonomias. Para Wade (1999) a autonomia é um fenómeno multifatorial que engloba um conjunto de comportamentos o que dificulta a sua definição. De uma forma muito lata reflete a forma como o indivíduo se sente e como vê o trabalho, com a liberdade que sente para tomar decisões baseadas nos requisitos do seu trabalho. A autonomia é um modo de organização do trabalho com o objetivo de regulação social que exerce ela própria uma ação de forma paradoxal entre a liberdade da iniciativa e o controlo inibidor. É ainda a capacidade de cumprir as funções profissionais numa forma autodeterminada enquanto cumpre os aspetos legais, éticos e práticos da profissão;

- a percepção que o indivíduo tem de si próprio: este fator está relacionado com constructos como o autoconceito (Locke, 1976). Estudos realizados neste âmbito demonstram que o autoconceito tem influência na satisfação no trabalho, autores como Wells e Marwell (1976) acreditam que o autoconceito possibilita compreender e predizer o comportamento humano e fazer uma ideia de como o indivíduo se percebe a si próprio. Estas noções facilitam o entendimento, a congruência e consistência de

comportamentos, bem como o desenvolvimento da identidade pessoal e o motivo pelo qual determinadas atitudes persistem ao longo da vida;

- organização e gestão: este fator engloba todos os anteriores, dado que o tipo de trabalho do indivíduo, o seu nível de responsabilidade, a carga de trabalho, as suas oportunidades de promoção, as condições de trabalho e a remuneração, são determinados pela organização.

Locke (1976) considera que o respeito pelos trabalhadores, a possibilidade de negociação e as políticas de benefícios parecem ser alguns dos aspetos mais valorizados pelos indivíduos dentro da organização.

De acordo com Graça (2000), a satisfação profissional é um indicador do clima da organização e um determinante de avaliação das qualidades das instituições, e prende-se com aspetos relacionados com a promoção/carreira e a estrutura organizacional.

O clima organizacional atua na criação de expectativas e, por extensão, na satisfação. Por este motivo é também um fator que merece especial atenção dos responsáveis pela gestão.

Constata-se que os fatores intervenientes na satisfação profissional são diversos, não se pode apontar um único fator, pois podem variar consoante o ambiente, condições de trabalho e avaliação pessoal do trabalhador. Convém salientar que a maior ou menor força de cada um destes fatores ou variáveis advém da sua interligação. Perante tal, a identificação contínua dos fatores determinantes de satisfação e o aprofundamento dos que já se conhecem, assume-se como primordial, contribuindo para melhorar a satisfação no trabalho.

Capítulo III - Metodologia

A investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento de fenómenos do mundo real no qual vivemos. É um método particular de aquisição de conhecimento, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam de uma investigação.

Todo o trabalho de investigação necessita de uma metodologia, pois é através dela que se estuda, descreve e explica os métodos que se vão utilizar para obter respostas às questões de investigação colocadas (Fortin, 2009).

Para Ferrari (1982) a metodologia, a operacionalização, a sistematização e a racionalização do método através de processos, são técnicas a que o investigador recorre para intervir na realidade, é indiscutível a sua relevância para a validade do próprio estudo.

Não é possível prosseguir uma pesquisa sem se eleger antecipadamente o método a seguir. Como refere Quivy (2008) nunca se deveria iniciar um trabalho sem antes refletir sobre o que se procura saber e a forma de o conseguir. Nesta perspetiva Hegenberg (1976) refere que o objetivo da metodologia é “o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa, visando alcançar os mais elevados padrões de controlo na investigação científica”.

O momento da delimitação da metodologia a utilizar, é um momento crucial para o sucesso de qualquer trabalho de investigação, pois dela depende uma maior ou menor validade e fiabilidade dos resultados e conclusões obtidas.

Neste capítulo far-se-á uma abordagem dos aspetos mais marcantes do estudo recorrendo à investigação científica. Fortin (2009) define a investigação científica como um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas.

3.1 – Etapas do Processo de Investigação

A investigação científica é um processo de inquérito que visa fornecer informação para a resolução de um problema ou resposta a questões complexas.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) o processo científico é apresentado em três atos distintos, no qual a sua ordem deve ser devidamente respeitada.

O primeiro ato define o problema em três etapas distintas.

O segundo ato contém a quarta etapa e aqui decide-se a estratégia a usar para tratar a problemática descoberta no primeiro ato.

O terceiro ato inclui as três etapas finais, onde é verificada a informação obtida e são formuladas as conclusões.

As etapas são as seguintes:

- 1ª Etapa (Pergunta de Partida): é o início da investigação, ou seja, uma pergunta que traduza o reflexo das preocupações do investigador em termos de conhecimento. “Qual o grau de satisfação dos trabalhadores de uma IPSS?”
- 2ª Etapa (Exploração): nesta etapa da investigação o propósito é começar por fazer leituras que conduzam à elaboração de um corpo teórico, bem como à realização de entrevistas exploratórias sugestivas de certos aspetos a considerar na análise, pouco aprofundados pela teoria, mas importantes para a construção da problemática. “O que preciso saber para avaliar a satisfação? Quais os melhores métodos? Existem já referenciais estabelecidos? Quem deve ser alvo desta avaliação?”
- 3ª Etapa (Problemática): a abordagem ou perspetiva teórica que se decide adotar para tratar o problema formulado pela pergunta de partida. “Recolha de dados através de uma abordagem direta aos colaboradores”
- 4ª Etapa (Construção): explicação teórica da forma como o problema será abordado na prática, isto é, uma etapa entre a parte teórica e a parte empírica da investigação. Está perseverada na teoria, mas prevê os procedimentos empíricos a pôr em prática através da formulação de hipóteses. “Explicação

e justificação da escolha relativamente aos temas abordados nas questões. Porque foi escolhido este questionário?”

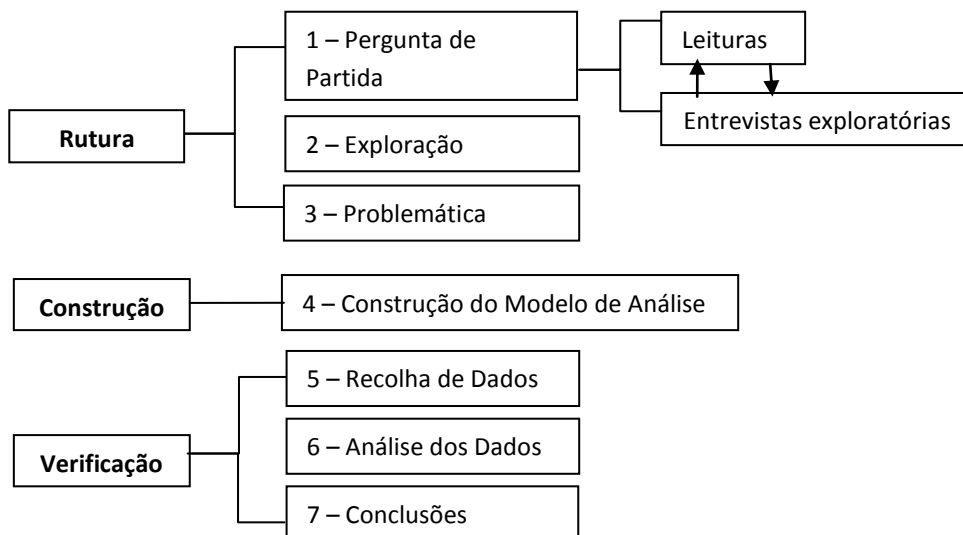
- 5ª Etapa (Observação): remete-se à seleção de métodos, técnicas de recolha de dados adequados aos objetivos do estudo. “Recolher dados através da aplicação de um questionário adaptado à situação.”

- 6ª Etapa (Análise das Informações): deve organizar-se a informação recolhida para que possa ser analisada, ou seja, uma análise qualitativa ou quantitativa. “Traduzir em gráficos e tabelas os dados obtidos de forma a permitir uma fácil leitura.”

- 7ª Etapa (Conclusão): organizam-se conclusões às questões, comentam-se essas conclusões, descrevem-se as suposições para investigações futuras e discutem-se as limitações do estudo.

A figura 3.1, mostra esquematicamente as etapas do processo de investigação.

Figura 3.1 - Etapas do Processo de Investigação



Fonte: Adaptado de Quivy e Compenhoudt, 2008

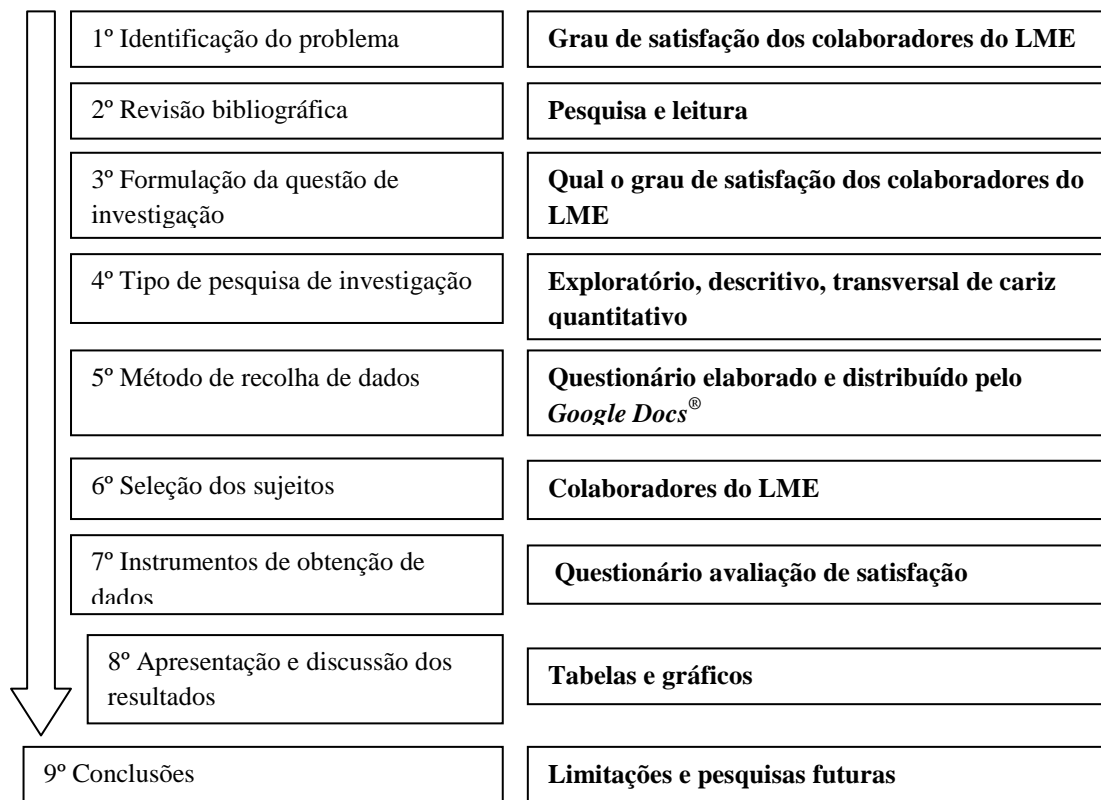
Também se pode considerar a publicação e divulgação como uma oitava etapa.

3.2 – Desenho da Investigação

“ O desenho de investigação é o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas validas às questões de investigação colocadas” (Fortin, 2009).

Assim para ligar de uma forma lógica toda a estrutura da investigação, adaptou-se o esquema de Pizam (1994) a este estudo, resultando o esquema da figura 3.2.

Figura 3.2 - Desenho da Investigação



Fonte: Adaptado de Pizam, 1994

3.3 – Identificação do Problema

Segundo Singleton e Straits (2005) todas as investigações começam com a escolha de um problema e conseqüentemente a identificação de questões de investigação.

O LME tem como objetivos estratégicos para os próximos cinco anos ser um lar de acolhimento de crianças e jovens, pautado por um serviço de qualidade, sendo um referencial de qualidade de gestão de uma estrutura que atua num patamar de

intervenção junto dos mais desfavorecidos. O LME assume a certificação da qualidade como um patamar a atingir a médio prazo. Como para atingir a qualidade são necessários dar pequenos passos, decidiu-se começar pelos colaboradores pois é neles que o LME tem o seu grande alicerce para o serviço que presta.

Assim, ao saber o grau de satisfação dos colaboradores poder-se-á partir para novas metas, pois, só com pessoas motivadas se atinge a qualidade, especialmente nesta área tão sensível como é a prestação de serviços de cariz social.

3.4 – Objetivo do Estudo

Segundo Fortin (2009) “o objetivo do estudo é um enunciado que indica claramente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo.”

Os objetivos deste estudo foram apresentados na introdução e são os seguintes:

- conhecer o grau de satisfação dos colaboradores de uma IPSS;
- criar um questionário adaptando-o à instituição, recorrendo ao modelo da SS;
- verificar a viabilidade da aplicação do questionário recorrendo às TIC, mais concretamente à ferramenta do *Google Docs*[®] para a distribuição eletrónica.

Foram estabelecidos como objetivos secundários:

- conhecer os princípios orientadores do normativo de uma IPSS;
- fornecer dados à instituição sobre o grau de satisfação dos seus colaboradores.
- contribuir, na medida do possível, para maximizar os recursos humanos, aumentando o grau de satisfação dos colaboradores;
- incentivar futuras investigações no âmbito da qualidade no terceiro setor (solidariedade social).

3.5 - Questão de Investigação

Ao formular um problema de investigação “ o processo apela a um conjunto de elementos constitutivos de um problema (...) o investigador tem necessidade de juntar todos os elementos da situação problemática” (Fortin, 2009).

A questão de investigação deverá ser formulada, o mais concretamente possível, de modo a delimitar o domínio e conduzir o estudo na direção daquilo que se pretende investigar.

Assim, este projeto de investigação assenta nas seguintes questões:

- Qual o grau de satisfação dos colaboradores do Lar Marista de Ermesinde?
- O QAS adaptado da SS, é aplicável para a organização em questão?
- São as novas TIC suficientemente capazes e aceites para apoiar estudos deste tipo?

3.6 - Tipo de Estudo

Num trabalho de investigação, é necessário escolher a abordagem a utilizar, que pode ser quantitativa ou qualitativa.

A investigação quantitativa é a “ investigação cuja finalidade é descrever, verificar as relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação da variável independente” (Fortin, 2009).

Segundo a mesma autora, na abordagem qualitativa o investigador não se coloca como perito, dado que é de uma nova relação sujeito-objeto que se trata, o investigador reconhece que a relação sujeito-objeto é marcada pela intersubjetividade.

Em termos mais simples, numa abordagem qualitativa acontece frequentemente que se investiga «com» e não «para» as pessoas de interesse.

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).

Foi escolhido o estudo descritivo, pois segundo Fortin (2009) “visa obter mais informação, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre os fenómenos em que existem poucos trabalhos de investigação” e segundo Gil (1999) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno”.

Já o estudo exploratório, para Marconi, 1999 “(...) é investigação de pesquisa empírica cujo o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, facto ou fenómeno para a realização de uma pesquisa futura ou modificar ou clarificar conceitos.”

3.6.1 - Estudo de Caso

O método seguido pelo estudo de caso pode adquirir diversas formas, segundo a natureza da questão, assim poderão existir estudos de caso descritivos, exploratórios e até experimentações exploratórias, descritivas ou causais (Fortin, 2009; Yin, 2003).

No âmbito deste estudo recorreu-se a uma pesquisa descritivo-exploratória, através de uma abordagem quantitativa, pretendendo responder às questões de investigação.

O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social (Fortin, 2009). Segundo Yin, (2003) o estudo de caso é recomendado quando se dispõe de poucos dados sobre o acontecimento ou fenómeno.

O estudo de caso pode satisfazer dois objetivos:

- aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo ou grupo e formular hipóteses;
- estudar as mudanças susceptíveis de se produzirem ao longo do tempo no indivíduo ou grupo.

Este tipo de estudo é útil, pois pode abrir caminho para estudos de maior envergadura.

Já foi referido que o estudo de caso pode ser qualitativo ou quantitativo, tendo em atenção o objetivo final do estudo e o desenho escolhido pelo investigador. No estudo qualitativo interessa mais o significado das experiências do que propriamente juntar os dados e analisando-os ou generalizando-os. Os dados quantitativos podem ser

apresentados em gráficos, quadros, tabelas permitindo uma visão rápida das variáveis estudadas (Fortin, 2009).

Segundo Yin (2003), o estudo de caso tem um real valor científico pelo facto do carácter profundo da análise, das múltiplas observações a que dá lugar e dos comportamentos-tipo que se podem isolar.

Carmo e Ferreira (1998), dizem que o estudo de caso, utiliza diferentes métodos de recolha de dados, tais como a observação, a entrevista, a pesquisa bibliográfica e o questionário. Sendo que neste estudo foi foram utilizadas as duas últimas (a pesquisa bibliográfica e o questionário).

Fortin (2009) afirma que os resultados de um estudo de caso, servem para a interpretação e para a aplicação de princípios genéricos em casos semelhantes. Já para Yin (2003), são baseados em generalizações analíticas, que se opõem às generalizações estatísticas, ou seja, o investigador utiliza a teoria como veículo para generalizar os resultados.

Assim o estudo de casos pode definir-se como uma descrição intensiva, holística e uma análise de um fenómeno, de uma instituição ou de uma determinada pessoa integrada num contexto específico e particular (Serrano, 1994).

A principal vantagem de um estudo de caso consiste na concentração das atenções do investigador numa situação específica tentando compreender melhor a sua fenomenologia. Esta metodologia permite também que um caso seja estudado, de uma forma muito aprofundada, possibilitando simultaneamente o acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo necessário (Fortin, 2009).

Segundo Serrano (1994), um estudo de caso pode ser realizado seguindo as seguintes etapas:

- primeira etapa: o investigador procura familiarizar-se com a natureza do objeto de estudo, tenta orientar-se pelo conhecimento básico do fenómeno e pelas questões fundamentais e pelos problemas relacionados com ele.
- segunda etapa: constitui uma contínua recolha de dados através de diferentes meios.
- terceira etapa: esta fase corresponde à análise de dados.

Atendendo a não ser possível proceder à determinação de um impacto sem fazer a respetiva avaliação, acrescenta-se uma outra etapa que corresponde à conclusão ou conclusões retiradas da análise dos dados recolhidos.

Autores como Yin (2003), refutam a ideia de que os estudos de caso são uma ferramenta exploratória, não podendo ser usados para descrever ou testar proposições, preferindo indicar uma abordagem do tipo pluralista como a mais correta.

Yin (2003), indica cinco características de um bom estudo de caso:

- ser relevante;
- completo;
- considerar perspetivas alternativas de explicação;
- evidenciar uma recolha de dados adequada e suficiente;
- ser apresentado de uma forma motivante o enquadramento do estudo.

A utilização de estudo de caso neste trabalho, foi a estratégia adequada para responder às questões inicialmente colocadas, para melhor interpretação dos dados será realizada como análise quantitativa dos dados.

3.7 – Metodologia de Recolha de Dados

Entende-se por instrumento de pesquisa, o conjunto de processos ou meios que se utilizam para obter a recolha de dados. Tendo em conta o objetivo do estudo, o investigador escolhe de entre uma gama de alternativas, quando da decisão acerca da forma como os dados serão recolhidos (Polit, 1995). Desta forma, o instrumento de recolha de dados selecionado para este estudo foi o questionário apresentado no anexo II, por se tratar de um método direto de obtenção de informação, menos dispendioso do que a entrevista, ser preenchido pelo sujeito sem assistência e pode ser aplicado a um maior número de sujeitos e em simultâneo. Segundo Fortin (2009) o questionário permite recolher informação sobre crenças e opiniões, factos, assim como avaliar níveis de conhecimento e satisfação.

O questionário escolhido para recolha de dados para o estudo surge do PC, que visa promover a qualidade das respostas sociais de âmbito público, privado e solidário. É um programa que se enquadra na estratégia prioritária do governo de garantir aos cidadãos

o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades. O ISS, no âmbito da sua missão, tem vindo a desenvolver um conjunto de ferramentas de apoio, no sentido de promover a qualidade das respostas sociais, daí surgirem os QAS dos Colaboradores.

Os QAS constituem-se como ferramentas de apoio à implementação do critério 5 – satisfação dos clientes e critério 6 – satisfação das pessoas do modelo de avaliação, tendo sido desenvolvidos três questionários dirigidos a clientes, colaboradores e parceiros (SS, 2007a).

Para iniciar o programa de melhoria contínua o LME sugeriu que se principiasse pela satisfação dos colaboradores, para que o tratamento dos resultados obtidos permita monitorizar a perceção colaboradores acerca do desempenho da organização, detetar possíveis áreas de melhoria e novas áreas a atingir.

3.7.1 – Pesquisa Bibliográfica

Para Carmo e Ferreira (1998) a pesquisa bibliográfica visa selecionar, tratar e interpretar informação bruta existente em suporte estáveis, de modo a extrair-se o que realmente faz sentido, tendo como objetivo, executar estas mesmas operações relativamente a fontes indiretas.

A pesquisa é um processo que consiste em realizar o inventário e um exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação (Fortin, 2009).

Gil (1999), fala em pesquisa bibliográfica quando a pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de jornais e atualmente com material disponibilizado na *Internet*. Sendo a pesquisa bibliográfica um elemento fundamental para a execução de estudos (por exemplo monografias, dissertações de mestrado e doutoramento).

Salvador (1978) diz que a revisão da pesquisa bibliográfica contribui para a obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado, conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspetos que já foram abordados e verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ao de aspetos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa.

3.8 – Escolha dos Sujeitos

A população define-se como um conjunto de indivíduos que têm interesse para o investigador aplicar o seu estudo, para Fortin (2009) “a população é uma coleção de elementos ou sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”.

A população alvo escolhida para elaborar este estudo foi, a totalidade dos colaboradores do LME.

Segundo Fortin (2009) a amostra é um subconjunto da população em estudo, devendo ser representativa da população, ou seja deve conter todas as características da população.

A amostra estudada corresponde aos colaboradores que responderam ao questionário.

3.9 – Instrumentos de Obtenção de Dados

Para Polit (1995) instrumentos de pesquisa é o conjunto de processos ou meios que se utilizam para obter a recolha de dados. Tendo em conta o objetivo do estudo, o pesquisador escolhe entre o leque de alternativas, quando da decisão acerca da forma como os dados serão coletados.

A obtenção de dados foi feita através de um questionário aplicado aos colaboradores do LME entre o dia 8 de junho e 22 de junho de 2012. Foi ainda solicitada autorização à direção do LME para a aplicação dos questionários aos colaboradores, tendo em conta a preservação da confidencialidade e o anonimato dos intervenientes.

3.9.1 – Questionário

O questionário é um método para recolher dados, possibilita obter um conjunto de respostas às questões lançadas pelo investigador. O questionário deve ser impessoal para assegurar a uniformidade na avaliação. Para Cervo e Bervian (1996) o questionário possui a vantagem de pôr os inquiridos mais confortáveis, dado o anonimato, o que para muitos significa uma maior veracidade dos dados. Deve ainda ser limitado em extensão e finalidade.

O questionário deve ser acompanhado de instruções de preenchimento para que o respondente não tenha dúvidas.

Os questionários podem ser abertos, fechados ou mistos.

Segundo Mattar (1994), as principais vantagens dos questionários de escolha múltipla ou fechados são:

- fácil aplicação, processo e análise;
- facilidade e rapidez no ato de responder;
- apresentam pouca possibilidade de erros.

Segundo o mesmo autor as principais desvantagens são:

- exigem muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de respostas sejam oferecidas;
- se alguma alternativa importante não foi previamente incluída, podem ocorrer enviesamentos, mesmo quando oferecida a alternativa "Outros ou Quais?"
- o respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas.

3.9.2 - Questionários via eletrónica

O questionário eletrónico é aquele que utiliza meio eletrónico para sua aplicação (Silva *et al*, 1997). A aplicação através da *Internet* para recolha de dados pode ser feita de duas formas:

- envio do questionário por *e-mail*. O questionário é enviado diretamente para o inquirido, que deve responder a mensagem com as questões preenchidas. O questionário pode ser enviado como um arquivo anexo ou no próprio corpo da mensagem.
- questionário disponível numa página da *Internet*. O questionado é informado sobre o endereço da página do questionário na *Internet*, através de um *e-mail* ou anúncio na *Internet*. Para responder as questões o participante da pesquisa deve aceder a *home page* do questionário,

responder e, normalmente, ao final, clicar em enviar. Observe-se que neste caso o respondente pode ter a opção de não se identificar.

Assim através destes dois processos podemos identificar facilmente algumas vantagens na aplicação de questionários via eletrónica (Evans e Mathur, 2005; Hipólito, 1996):

- fácil aplicação e controlo das respostas;
- facilidade de utilização de grandes amostras;
- flexibilidade e diversidade na elaboração de questões;
- baixo custo;
- melhor apresentação, sem rasuras e com imagens;
- exigência de resposta completa;
- rapidez no preenchimento,
- facilidade de leitura, maior atratividade e interatividade;
- controle sobre o preenchimento incorreto do questionário;
- facilidade e rapidez na leitura dos resultados.

Pelos motivos acima referidos, escolheu-se a esta tecnologia para a recolha dos dados, recorrendo à ferramenta disponibilizada pelo Google Docs[®] na criação de formulários com o formato de questionário. A utilização desta metodologia, facilitou o envio dos questionários aos colaboradores do Lar, assim receberam no seu e-mail um link para aceder a um formulário onde preencheram o questionário. Para além de poderem preencher o questionário no local de trabalho poderiam também fazê-lo de forma mais tranquila em casa ou num local mais calmo.

3.9.3 – Questionário de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores

Para Fortin (2009) as variáveis são “(...) qualidades, propriedades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação.

O grau de satisfação dos colaboradores é determinado 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 da resposta social do LME.

A variável dependente para Fortin (2009) “(...) é a que sofre o efeito esperado da variável independente: é o comportamento, a resposta ao resultado observado que é devido à presença da variável independente.” A mesma variável não pode ser observada nem medida diretamente, presume-se que varie consoante as mudanças efetuadas na variável independente (Ghigliane e Metalon, 2001). Por outro, lado a variável independente é a que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente (Fortin, 2009).

A variável dependente: é o grau de satisfação dos colaboradores com as instalações, a autonomia profissional e pessoal, a compensação financeira, os outros benefícios, o desempenho funcional e formação, a supervisão, as relações de trabalho internas, a política e estratégia, a mudança e inovação, a qualidade e a segurança.

A variável independente: é a idade, o género, o número de anos ligados á instituição, situação contratual.

A escala do questionário é um fator importante a considerar neste tipo de estudo assim:

- no grupo 1 foi considerada para as perguntas 1 a 62, uma escala de cinco pontos, variável entre o “Discordo Totalmente” (1) e o “Concordo Totalmente” (5). Para cada uma das referidas perguntas foi ainda considerada a possibilidade de assinalar “Não Sei” (NS), ou “Não se Aplica” (NA). Na Pergunta – P 63 os inquiridos tinham de escolher uma das três opções (Sim. Não ou Talvez) e na P64, existia a possibilidade de escolha uma de quatro alternativas de resposta.
- no grupo 2 as questões pretendem caraterizar a amostra, tendo os inquiridos a possibilidade de responderem consoante as características que os identificavam.

3.9.4 - Fidelidade do Questionário

O grau de fidelidade do questionário aponta para a consistência interna das perguntas que o constituem. A avaliação foi efetuada através do coeficiente *Alpha de Cronbach* que mede a capacidade explicativa de uma determinada variável ou fator pelas perguntas que a compõem.

Quando o valor de *Alpha de Cronbach* é superior a 0,70 é lícito afirmar que as variáveis em causa são bem explicadas pelas perguntas consideradas, dado que a probabilidade de erro é de apenas 30%. A análise foi efetuada para o conjunto das perguntas e para cada uma das variáveis.

O tabela 4.1 mostra detalhadamente o *Alpha de Cronbach* de cada variável e ainda o valor total bastante positivo (0,96) (SS, 2007a).

Tabela 3.1 - Fidelidade do Questionário

Variável	<i>Alpha de Cronbach</i>
Instalações	0,71
Autonomia profissional e pessoal	0,83
Compensação Financeiro	0,74
Outros Benefício	0,86
Desempenho Funcional e Formação	0,77
Supervisão	0,79
Relações de Trabalho Internas	0,87
Política e Estratégia	0,75
Mudança e Inovação	0,80
Qualidade	0,81
Segurança	0,75
Alpha de Cronbach – Total	0,96

Fonte: SS, 2007a

3.10 – Tratamento e análise de dados

Após a aplicação e recolha dos questionários procedeu-se ao tratamento de dados, recorrendo à tradicional folha de *Excel*[®] da *Microsoft*[®] para o *Windows*[®]. Com o intuito de, estruturar a apresentação dos resultados obtidos recorreremos ao uso de gráficos e à respetiva descrição e análise dos dados.

3.11 – Pré-Teste

O pré-teste consiste no preenchimento do questionário por uma pequena amostra que reflita a diversidade da população em estudo, de forma a verificar se as questões são bem compreendidas, detetar eventuais dificuldades no seu preenchimento e recolher todos os comentários relevantes para o aperfeiçoamento. “(...) é de todo indispensável e permite corrigir ou modificar o questionário” (Fortin, 2009).

Neste estudo o pré-teste foi aplicado a 13% dos colaboradores do lar após a adaptação do QAS dos colaboradores da SS, procedendo-se a simplificações na linguagem de forma a facilitar a compreensão de todos os colaboradores.

3.12 – Princípios Éticos

Qualquer investigação tem de ter na base os cinco princípios éticos/direitos humanos, tais como a autodeterminação, o direito à intimidade, o direito ao anonimato e à confidencialidade, direito à proteção contra o desconforto e o prejuízo, direito a um tratamento justo e leal. Pelo que é necessário proteger os direitos e liberdade dos indivíduos que participam no estudo.

Segundo Fortin (2009) “(...) os conceitos em estudo, método de colheita de dados e a divulgação de certos resultados pode contribuir para o avanço dos conhecimentos científicos, mas também lesar os direitos fundamentais das pessoas.” Os princípios éticos mais importantes para o estudo são o anonimato, a confidencialidade e a autonomia.

Após o esclarecimento aos colaboradores do LME sobre o tipo de investigação, objetivos, métodos, qual o seu papel no estudo, benefícios/prejuízos por entrar no estudo, duração do estudo, foi obtido o consentimento oral, dos colaboradores e por escrito por parte da direção do LME. No final do estudo os resultados serão apresentados à instituição.

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada nesta dissertação, sendo ainda justificadas as opções feitas para a realização do estudo.

Capítulo IV – Estudo de Caso

Após a descrição da metodologia seguida no estudo, procedeu-se à apresentação do estudo de caso, sendo apresentado o LME e o funcionamento.

4.1 - Lar Marista de Ermesinde

O Lar Marista de Ermesinde é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, criada em 1994, sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada por iniciativa da Congregação dos Irmãos Maristas, atualmente designada de Província Marista de Compostela.

O LME acolhe crianças e jovens do sexo masculino, com idades compreendidas entre os seis e os dezoito anos, em situação de risco e/ou perigo, a fim de lhes proporcionar uma educação e uma formação adequadas ao seu desenvolvimento integral. Atualmente o LME tem capacidade para acolher trinta crianças. A permanência das crianças e jovens é feito em articulação e sobre a tutela da SS Porto, que faz a gestão das vagas.

O LME tenta dentro do possível prestar um serviço de qualidade e próximo de uma realidade familiar, assumindo como pedagogia central a criança ou o jovem como protagonista da sua própria educação. Responsabilizando-o, pois, como pessoa, para responder positivamente às influências do meio em que vive, o LME procura proporcionar-lhe, em estreita colaboração com a família (quando possível) e os meios necessários e adequados para a sua educação integral.

A criança necessita sentir que vem para um ambiente protetor e seguro. Cabe à instituição transmitir-lhe estes sentimentos e assegurar a satisfação das suas necessidades (LME, 2012).

A filosofia do LME resume-se bem nesta frase do padre Champagnat (1840), fundador dos Irmãos Maristas no seu testamento espiritual “Vós exerceis o papel de anjos da guarda das crianças que vos são confiadas, também a esses puros espíritos prestai um culto especial de amor, respeito e confiança”.

O irmão Bautista (1989) na biografia sobre o padre Champagnat descreveu desta forma o conceito de pobreza e serviço, “ficaríamos com um peso na consciência, se fizéssemos gastos inúteis e buscássemos o supérfluo, enquanto muitos pobres não têm nem

alimentação nem vestuário.” Sendo esta uma obra social não poderia deixar de ter estes princípios sempre presentes.

4.1.1 – Missão e Funcionamento

O LME tem como missão:

- apoiar crianças e jovens desintegrados do meio familiar e da sociedade;
- desenvolver a educação integral: pessoal, moral, cívica, religiosa;
- incentivar o contacto com a família, a escola e a comunidade envolvente.

No desempenho da sua missão o LME está comprometido a respeitar a individualidade e privacidade das crianças e jovens bem como acompanhar e estimular o seu desenvolvimento físico e intelectual e aquisição de princípios e valores que lhes permitam tornar-se cidadãos livres, responsáveis e autónomos, garantindo os cuidados necessários, assegurar os meios necessários para a progressão escolar dos utentes, criar condições adequadas para a ocupação dos tempos livres, fazer diagnósticos às condições concretas de cada criança ou jovem, bem como a definição dos respetivos projetos de vida, privilegiar sempre uma atitude de abertura e um relacionamento saudável baseado na cooperação, entreajuda e respeito pelo outro entre todos os intervenientes da vida no LME, promover o diálogo na resolução de conflitos (LME, 2012).

O LME participa nas diferentes dimensões do quotidiano, sendo fomentada a sua inserção em atividades desportivas, religiosas e culturais da comunidade. Além disso, sempre que possível, incentiva a visita das crianças aos seus familiares e vice-versa, bem como as visitas dos amigos e colegas de escola.

Os utentes têm a possibilidade de participar em atividades externas que respondam aos seus interesses, desde que não interfiram nas atividades escolares. Para isso, são estabelecidas parcerias com outras instituições da comunidade local.

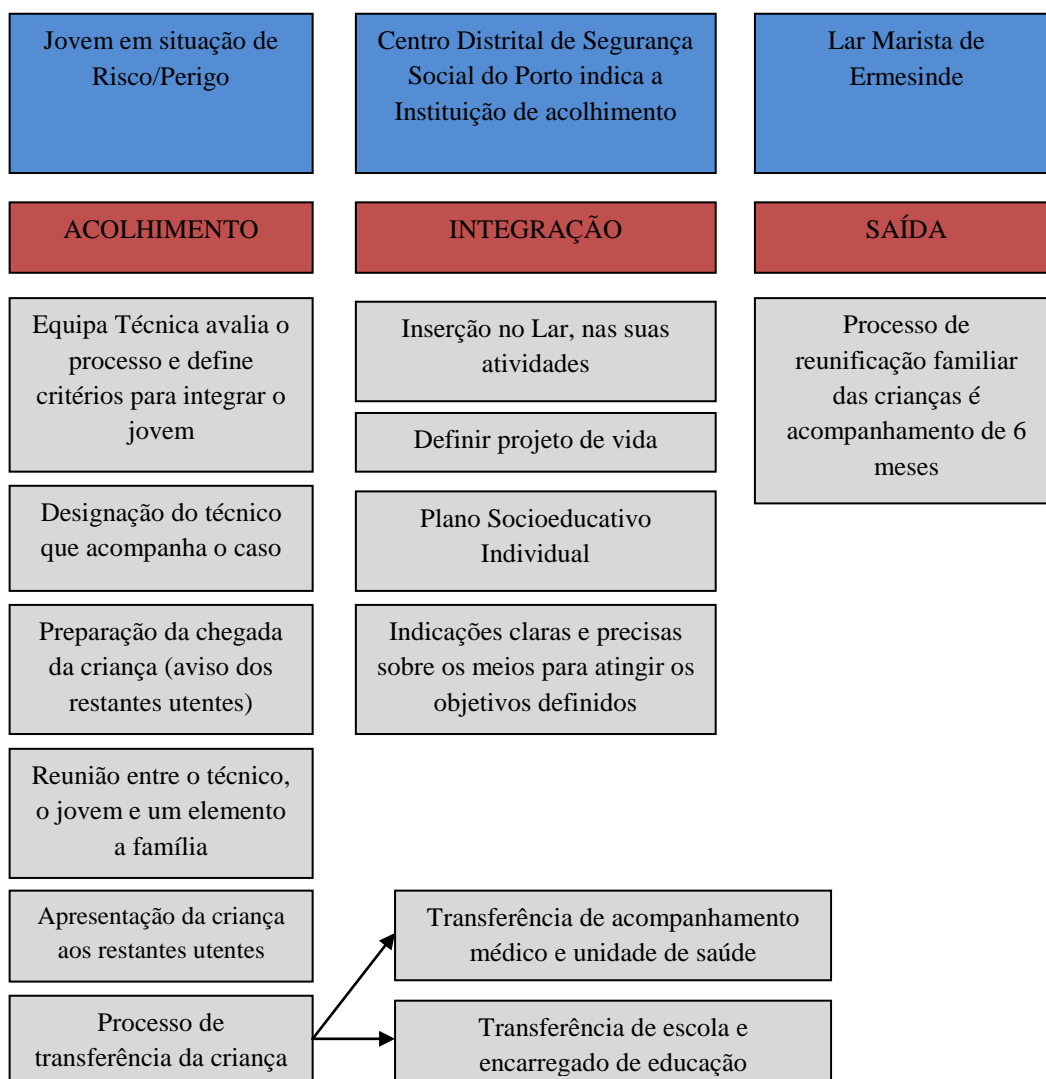
As comemorações de dias festivos e aniversários, são celebradas condignamente, procurando aproximar-se às da vida familiar. Muitas das vezes as crianças podem gozar esses dias festivos com a sua família. No LME valoriza-se a componente solidária e de voluntariado, sendo as pessoas convidadas a partilhar os seus conhecimentos e valências, de forma a contribuir para a educação e para o bem-estar dos utentes acolhidos pela instituição (LME, 2012).

4.1.2– Processo de Acolhimento

A aceitação e entrada de uma nova criança ou jovem é um dos processos mais importantes do LME. Por isso, são estabelecidos critérios, a que se dá o nome de processo de acolhimento. Por norma, os familiares são implicados em todo este processo, pelo que deve existir uma boa relação e articulação entre estes e a instituição. Durante o período de integração, o LME procura assegurar que as crianças e jovens sejam respeitados na sua autonomia e nos seus direitos. Além disso, a metodologia de trabalho assegura que o tratamento seja o mais individualizado possível, tentando responder às necessidades específicas de cada criança e jovem (LME, 2012).

A tabela 4.1, mostra como funciona todo o processo de acolhimento de um novo utente.

Tabela 4.1 - Processo de acolhimento no LME

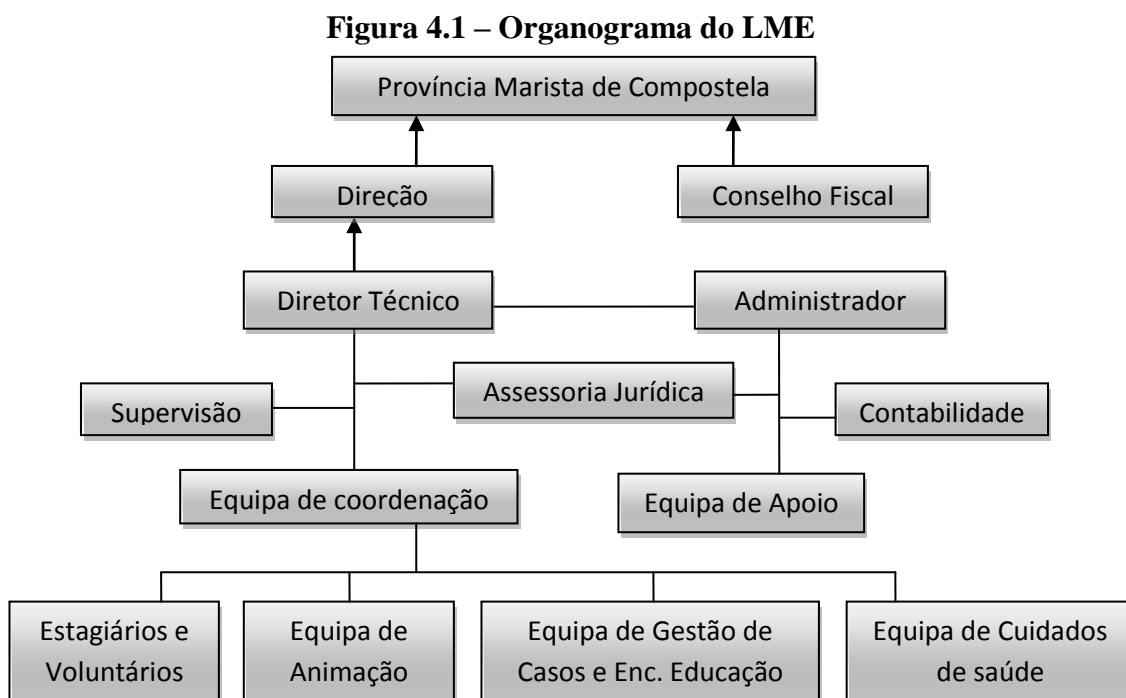


Fonte: Adaptado LME, 2012

4.1.3 – Serviços e Organização do Lar

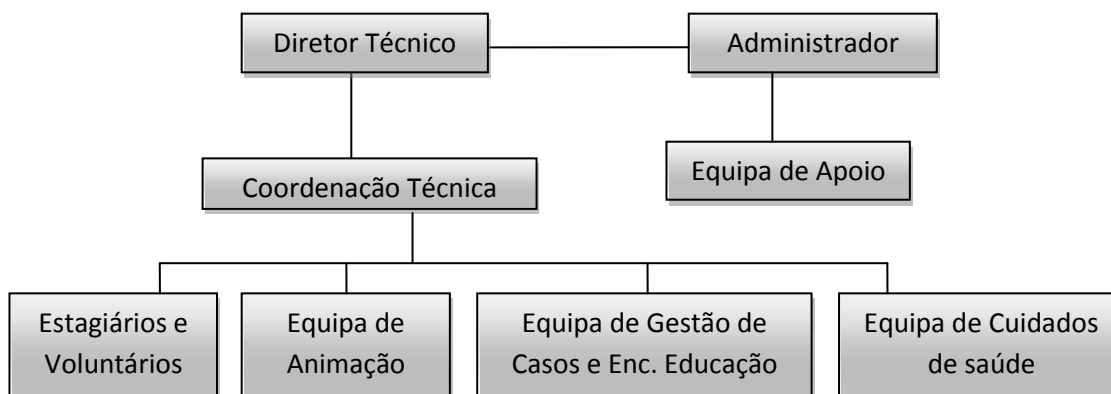
O LME presta os seguintes serviços: cozinha, lavandaria, atividades lúdicas e sócio recreativas, apoio educativo, serviço religioso, apoio psicossocial, serviços médicos e de enfermagem, higiene e cuidados de imagem. Além disso, possui transporte privado, campo de jogos e piscina.

Para dar resposta a todas estas valências o LME conta com a colaboração de pessoas, com diferentes funções e vínculos laborais. Esses colaboradores estão distribuídos organicamente por funções e equipas como se pode verificar no organograma da figura 4.1.



Fonte: Adaptado LME, 2012

Para melhor se perceber o organograma pode-se dividir em dois grupos. Os órgãos que lidam diretamente com as crianças e jovens que vivem no LME e os órgãos de intervenção indireta - a província marista de Compostela, o conselho fiscal, a direção, a assessoria jurídica, a contabilidade e a supervisão. Já como órgãos de intervenção direta com os utentes estão o diretor técnico, administrador, a equipa de apoio, a equipa de coordenação e as equipas de animação de gestão de casos, de encarregados de educação e de cuidados de saúde para além dos estagiários e voluntários. Assim, pode-se assumir como organograma funcional o apresentado na figura 4.2.

Figura 4.2 – Organograma funcional do LME

Fonte: Adaptado LME, 2012

A tabela 4.2, a seguir apresentada, mostra mais pormenorizadamente a distribuição por funções e equipas dos colaboradores que trabalham diariamente com as crianças e jovens. Pela sua relação de proximidade com os utentes do lar, estes foram o alvo deste estudo.

Tabela 4.2 - Distribuição de funções e equipas

Função	N.º Pessoas	Equipa	
Diretor	1	Animação	Gestão de Casos
Psicólogo	1	Gestão de Casos	C. Saúde
Assistente Social	1	Animação	Gestão de Casos
Educador Social	2	Gestão de Casos	Animação
Auxiliar de Educação	4	Animação	C. Saúde
Ajudante de Lar	4	Apoio	
Estagiário	1	Gestão de Casos	C. Saúde
Voluntário	1	Animação	C. Saúde

O LME conta com a colaboração de quinze colaboradores que trabalham diretamente com os utentes, distribuídos pelas diversas funções e equipas de trabalho. É ainda visível que por norma os colaboradores integram duas equipas distintas de trabalho, a exceção verifica-se nos Ajudantes de lar que só integram a equipa de apoio, visto que executam funções como lavandaria, cozinha e limpeza.

Já os estagiários e voluntários integram como os restantes colaboradores equipas de trabalho mediante a sua formação de base.

4.2 – Caracterização da População

Os questionários para a recolha de dados necessários para a realização do estudo foram distribuídos a todos os colaboradores, tendo sido registadas um total de quinze respostas válidas, o que significa que houve um retorno de 100% dos questionários.

A tabela 4.3 apresenta os valores relativamente aos critérios utilizados para caracterização da amostra.

Tabela 4.3 - Caracterização da Amostra

		N.º	%
Idade	Menos de 30 anos	1	7%
	31 a 40 anos	6	40%
	41 a 50 anos	5	33%
	Mais de 50	3	20%
Género	Feminino	11	73%
	Masculino	4	27%
Tipo de vinculação ao Lar	Quadros	8	53%
	Contrato	5	33%
	Estágio	1	7%
	Voluntariado	1	7%
Tempo de vinculação ao Lar	Menos de 1 ano	2	13%
	1 a 5 anos	5	33%
	6 a 10 anos	4	27%
	Mais de 10 anos	4	27%
Habilitações Literárias	Ensino Primário	2	13%
	Ensino Secundário	6	40%
	Ensino Superior	7	47%

Analisando, observa-se que 40% das pessoas tem entre 31 e 40 anos de idade, 33% têm entre 41 e 50 anos, e os restantes colaboradores têm menos de 30 ou mais de 50 anos.

Quanto ao Género, podemos verificar que 73% dos colaboradores do LME são mulheres.

No que respeita ao tipo de vínculo à organização, constata-se que mais de metade (53%) são efetivos, 33% são contratados a termo e os restantes são estagiários ou voluntários.

Relativamente ao tempo de vinculação ao LME, destaca-se que é entre 1 e 5 anos que existem mais colaboradores (33%), 27% estão ligados ao LME entre 6 e 10 anos e a mesma percentagem se verifica para os colaboradores com vinculação ao lar à mais de 10 anos.

No tópico relacionado com as habilitações literárias, verifica-se que 47% dos colaboradores do Lar possuem formação superior, 40% concluíram o ensino secundário e apenas 13% só frequentou o ensino primário.

Capítulo V - Apresentação e Discussão de resultados

Apresentada a entidade acolhedora do estudo e feita a caracterização da população, proceder-se-á à apresentação dos resultados recolhidos a partir do questionário de satisfação dos colaboradores.

Para Fortin (2009), a análise dos dados refere-se ao conjunto de métodos estatísticos que permitem visualizar, clarificar, descrever e interpretar os dados colhidos. Os resultados que provêm dos factos observados no decurso da colheita de dados devem ser analisados de maneira a fornecer uma ligação lógica com o problema sobre o qual a investigação incide.

Para facilitar a análise e apresentação visual, recorreu-se à utilização de gráficos de barras e circulares, onde se apresenta uma análise relativa a cada variável questionada.

Para finalizar este capítulo evidenciam-se as conclusões do estudo.

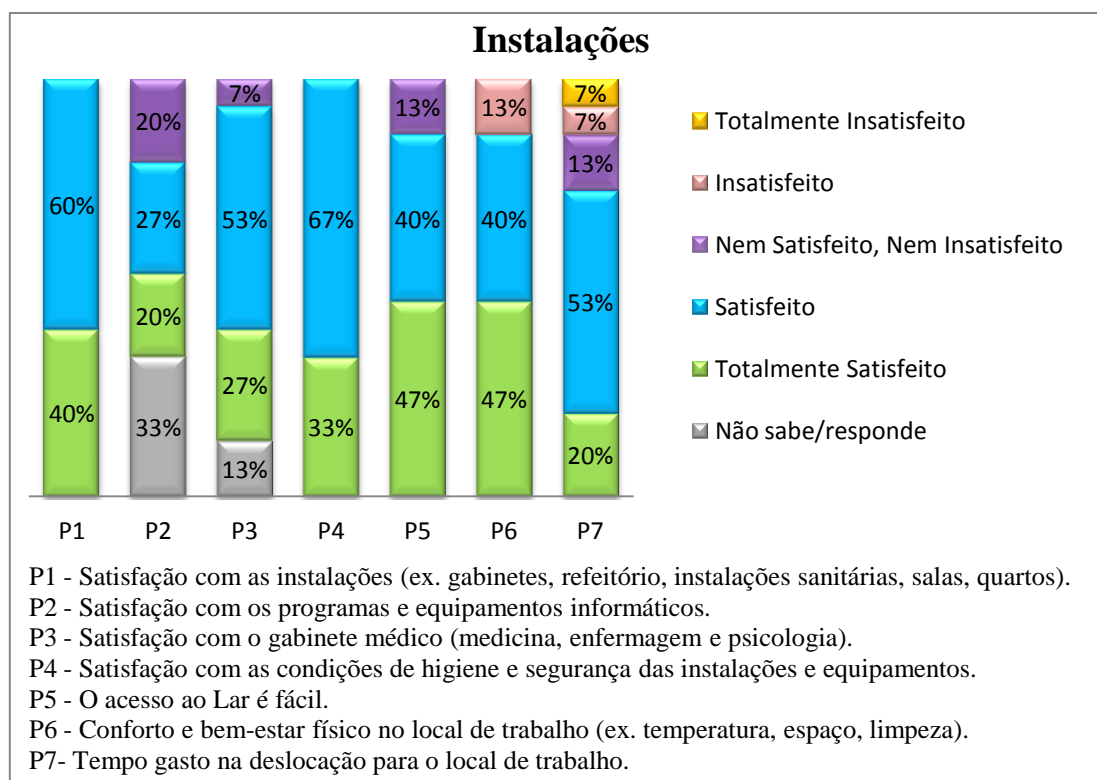
5.1 – Apresentação de Resultados

O Grau de Satisfação dos Colaboradores é determinado 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 do LME.

A seguir apresentam-se as variáveis consideradas na elaboração do questionário e a respetiva representação gráfica das respostas obtidas.

No gráfico 5.1 apresenta-se os resultados relativos às sete primeiras perguntas do questionário, pretendendo obter o grau de satisfação dos colaboradores do LME em relação às instalações a nível de condições físicas, informáticas, médicas, de segurança, higiene e acessos.

Gráfico 5.1 – Satisfação dos colaboradores com as instalações



Na P1, relativamente à satisfação dos colaboradores no que diz respeito às instalações (gabinetes, salas, refeitório, sanitários...), 60% diz sentir-se satisfeito e 40% totalmente satisfeito.

No que respeita à satisfação com os equipamentos informáticos, as respostas são mais diversificadas, assim, 27% sente-se satisfeito, 20% está totalmente satisfeito, 20% diz-se indiferente, isto é, nem está satisfeito nem insatisfeito, mas a maior percentagem corresponde àqueles que não responderam ou não sabiam (33%).

No que concerne ao gabinete médico 53% diz-se satisfeito e 27% está totalmente satisfeito.

Analisando P4, 67% diz-se satisfeito com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos, os restantes (33%) totalmente satisfeitos.

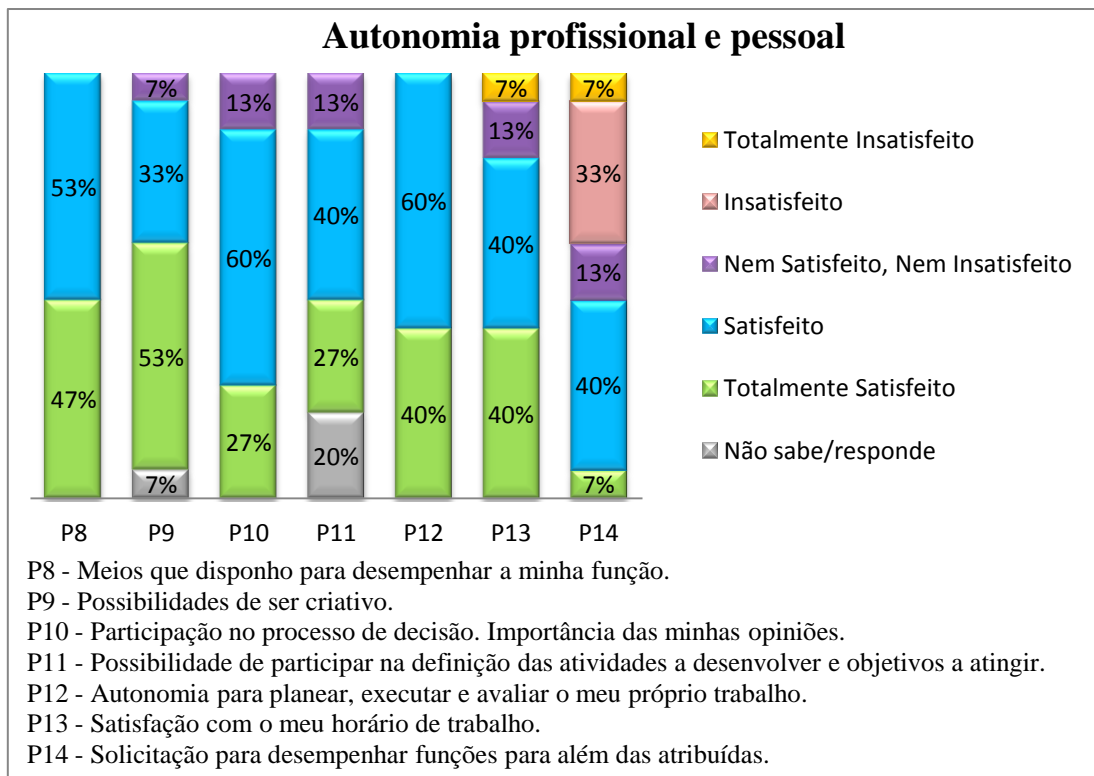
Na questão da facilidade de acesso ao LME 47% dos colaboradores diz-se totalmente satisfeito e 40% considera-se satisfeito.

Em relação à existência de conforto e bem-estar físico no local de trabalho é de salientar que 87% diz estar satisfeito (40%) ou totalmente satisfeito (47%) e 13% diz-se insatisfeito.

A grande maioria dos colaboradores está satisfeito (53%) ou totalmente satisfeito (20%) com o tempo despendido para chegar ao local de trabalho, apenas 7% está totalmente insatisfeito, a mesma percentagem para os que dizem estar insatisfeitos.

A satisfação dos colaboradores do LME, em relação à autonomia profissional e pessoal está espelhada no gráfico 5.2.

Gráfico 5.2 – Satisfação dos colaboradores com à autonomia profissional e pessoal



Relativamente aos meios que os colaboradores dispõem para a realização da sua função, as respostas mostram que 53% diz-se satisfeito e 47% totalmente satisfeito.

Quanto à possibilidade de ser criativo, abordada na P9, 53% está totalmente satisfeito e 33% está satisfeito.

A P10 pretende averiguar a satisfação dos colaboradores em relação à participação no processo de decisão, assim como da importância das suas opiniões, 60% mostrou-se satisfeito e 27% totalmente satisfeito, 13% diz-se indiferente.

No que concerne à possibilidade de participação na definição de atividades a desenvolver e objetivos a atingir 40% responderam que estão satisfeitos, 27% estão totalmente satisfeitos, 20% não respondeu e 13% diz-se indiferente.

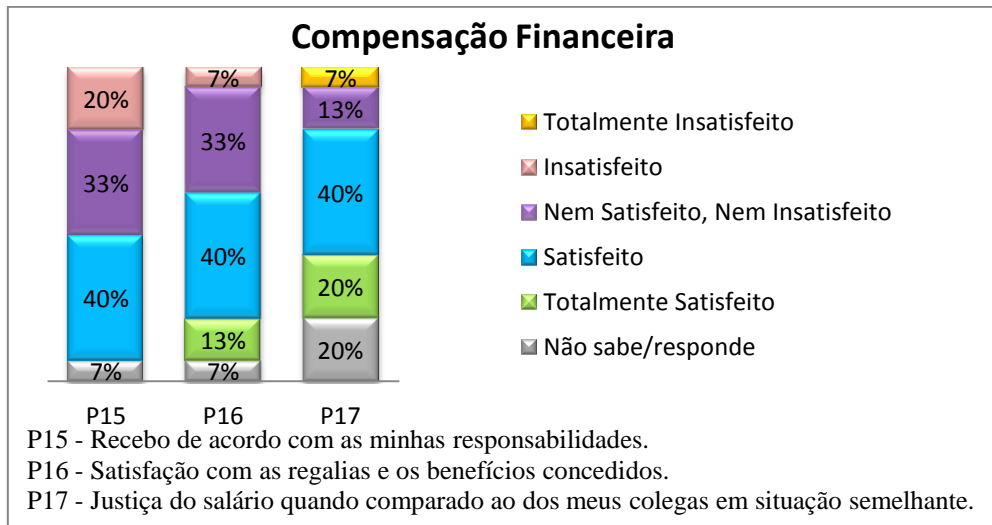
A P12, 60% dos inquiridos está satisfeito e 40% diz-se totalmente satisfeito.

Em relação ao horário de trabalho 40% diz estar satisfeito, a mesma percentagem foi obtida para a satisfação total. 7% está totalmente insatisfeito com o seu horário de trabalho.

Quanto a serem solicitados para desempenharem outras funções para além das que lhe são normalmente atribuídas, a satisfação/insatisfação é mais diversificada, assim 40% está satisfeito e 7% totalmente satisfeito, do outro lado da balança obteve-se uma percentagem de 33% para os insatisfeitos e 7% para os totalmente insatisfeitos, os restantes dizem-se indiferentes.

O gráfico 5.3 apresenta a satisfação dos colaboradores em relação à vertente financeira.

Gráfico 5.3 – Satisfação dos colaboradores com a compensação financeira



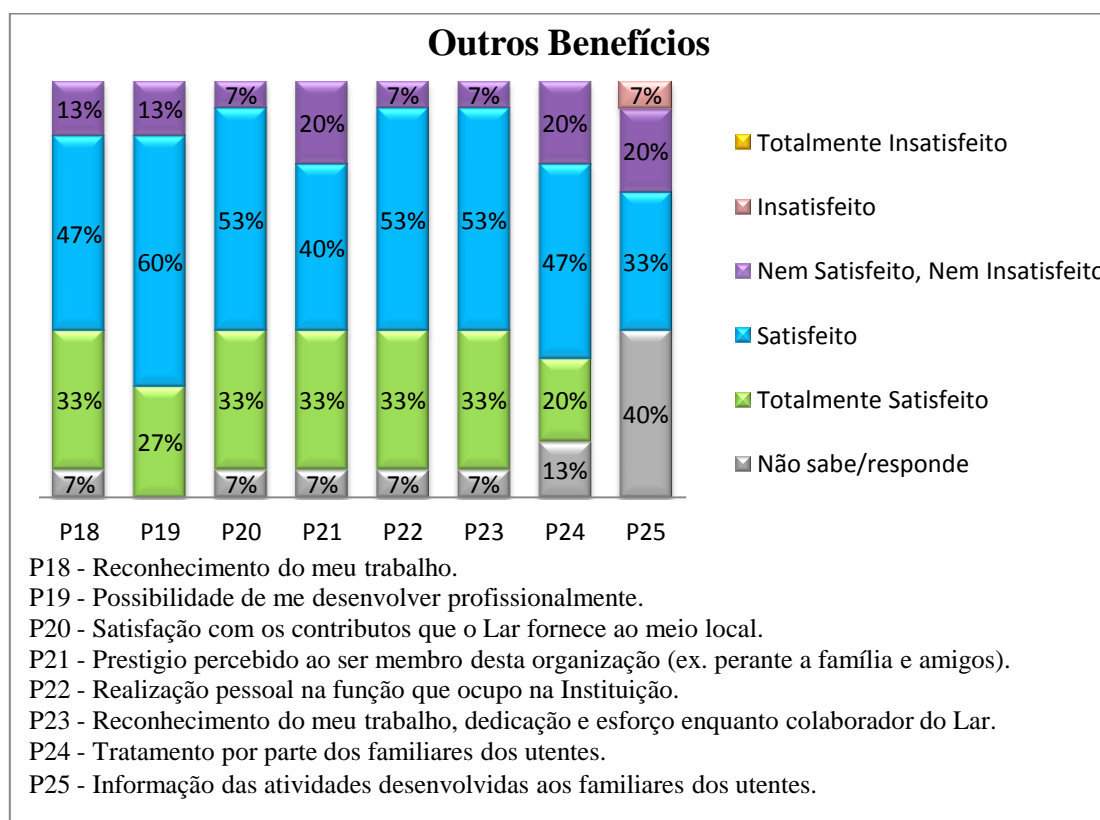
Pode-se verificar que 40% estão satisfeitos, 33% é indiferente, e 20% está insatisfeito com a remuneração auferida pelas responsabilidades que desempenha.

A P16 que procurava saber a satisfação dos colaboradores com as regalias e benefícios proporcionados pelo LME. Verificou-se que 40% está satisfeito, 13% totalmente satisfeito, 33% é indiferente e 7% está insatisfeito.

Quanto à perceção da justiça, relativa à remuneração comparativamente aos colegas em situação semelhante de função e de tempo de serviço, 20% diz não saber ou não responde, 7% está totalmente insatisfeito, 40% está satisfeito e 20% está totalmente satisfeito.

A satisfação dos colaboradores do LME em aspetos como o reconhecimento, desenvolvimento, prestígio, realização pessoal e relação com os familiares dos utentes está traduzida no gráfico 5.4.

Gráfico 5.4 – Satisfação dos colaboradores com outros benefícios



Na P18, 47% dos inquiridos dizem estar satisfeito e 33% totalmente satisfeito, com o reconhecimento do seu trabalho. Apenas 13% se diz indiferente.

É possível afirmar que 87% dos inquiridos está satisfeito (60%) ou totalmente satisfeito (27%) e apenas 13% se mostra indiferente à possibilidade de se desenvolver profissionalmente.

Na P20, 86% dos inquiridos diz-se satisfeito ou totalmente satisfeito com o contributo que o LME fornece ao meio local.

Quanto ao prestígio em trabalhar no LME perante os familiares e amigos, 40% diz-se satisfeito, 33% totalmente satisfeito e 20% é indiferente.

A P22, relativa à realização pessoal com a função desempenhada, 53% está satisfação e 33% totalmente satisfeitos, a percentagem dos que são indiferentes e dos que não respondem é igual com um valor de 7% cada.

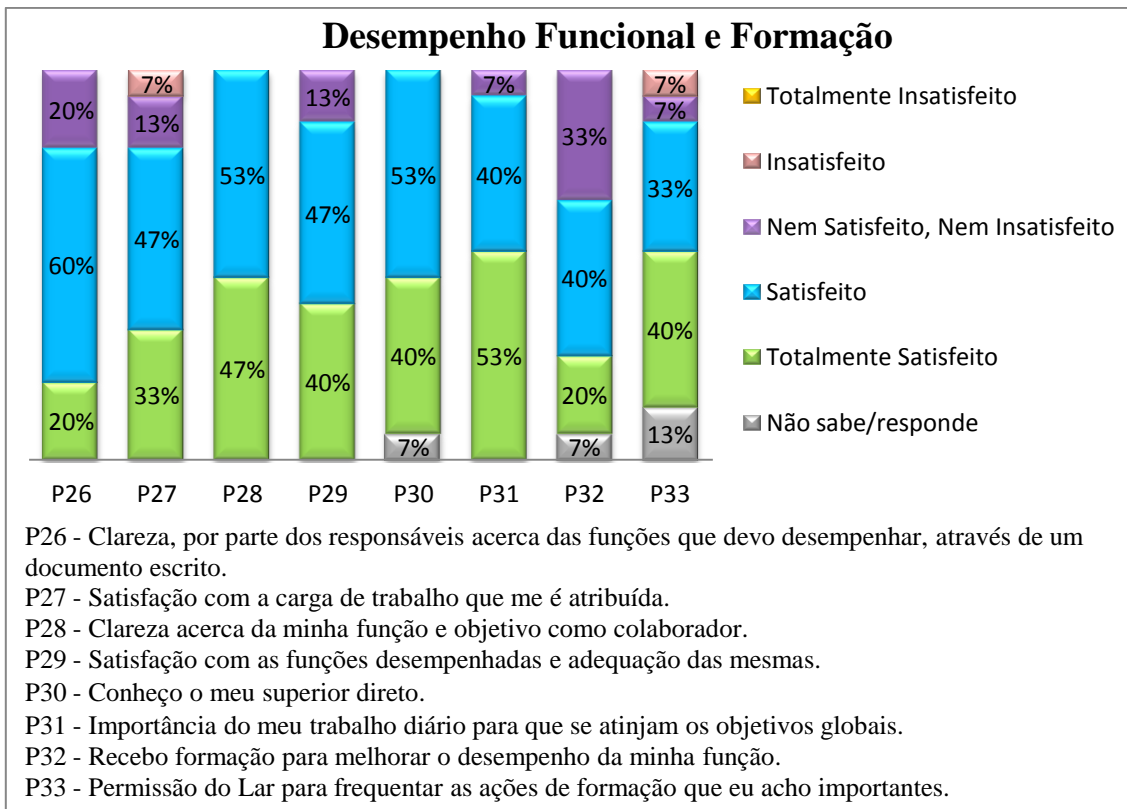
Os valores obtidos para a satisfação com o modo como é reconhecido o trabalho, dedicação e o esforço são iguais aos da P22.

Sobre o tratamento por parte dos familiares dos utentes, avaliado na P24, a satisfação obtém o valor mais elevado 47%, seguida da satisfação total e dos indiferentes com 20% cada, por último 13% não sabem ou não respondem.

A última pergunta do grupo pretende avaliar a satisfação sobre informação das atividades desenvolvidas aos familiares dos utentes, assim 40% são os que não respondem ou não sabem, 33% diz-se satisfeito, já 20% são indiferentes e apenas 7% diz estar insatisfeito.

O gráfico 5.5 mostra os resultados da satisfação dos colaboradores do LME com o desempenho funcional e a formação.

Gráfico 5.5 – Satisfação dos colaboradores com o desempenho funcional e formação



Na P26, que aborda a questão da clareza acerca das funções, através de um documento, verificou-se que 60% está satisfeito, 20% está totalmente satisfeito, e 20% é indiferente.

Já 80%, (47%) e (33%) diz estar satisfeito ou totalmente satisfeito, respetivamente, com a carga de trabalho que lhe é atribuída.

Relativamente ao conhecimento da função e objetivos como colaborador, os resultados estão distribuídos 53% satisfeitos e 47% totalmente satisfeitos.

Na P29, 47% dos inquiridos diz-se satisfeito e 40% totalmente satisfeito.

Observando os resultados obtidos na P30, verifica-se que a maioria (93%) sabe claramente quem é o seu responsável direto.

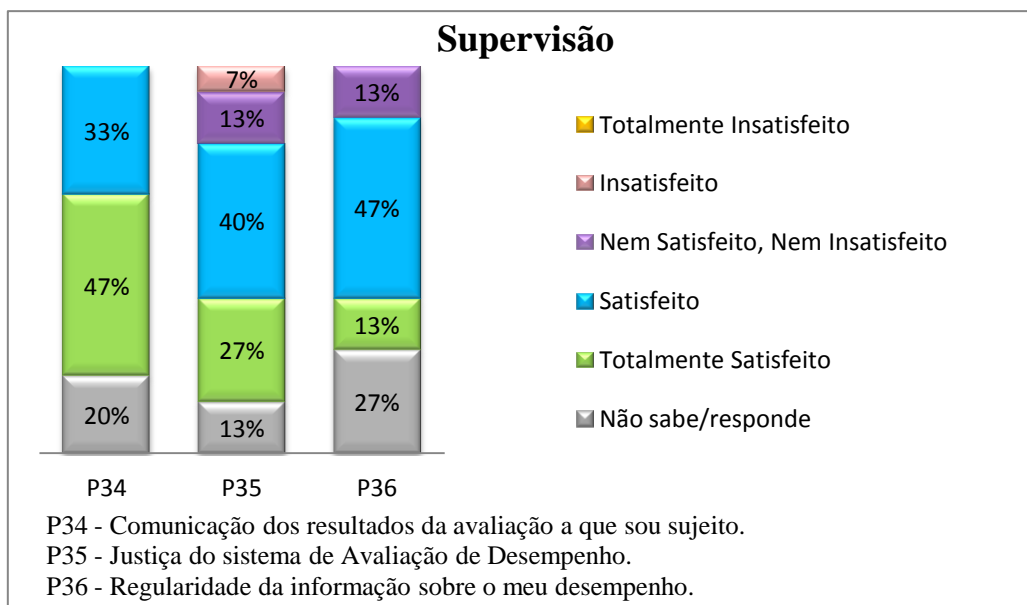
Os colaboradores do LME sentem que o seu trabalho diário contribui para atingir os objetivos globais do LME, pois 93% respondeu estar satisfeito (40%) ou totalmente satisfeito (53%) nesta temática.

No acesso à formação para melhorar o desempenho da função, 40% está satisfeito e 20% totalmente satisfeito, o grupo de indiferentes é de 33%.

Na última questão do grupo em análise, respeitante à permissão da frequência de formação relevante, por parte do LME, 40% das respostas foram de totalmente satisfeito, 33% satisfeito e 13% não respondeu ou não sabe.

Analisando o gráfico 5.6 podemos verificar o grau de satisfação dos colaboradores do LME com a supervisão.

Gráfico 5.6 – Satisfação dos colaboradores em relação à supervisão



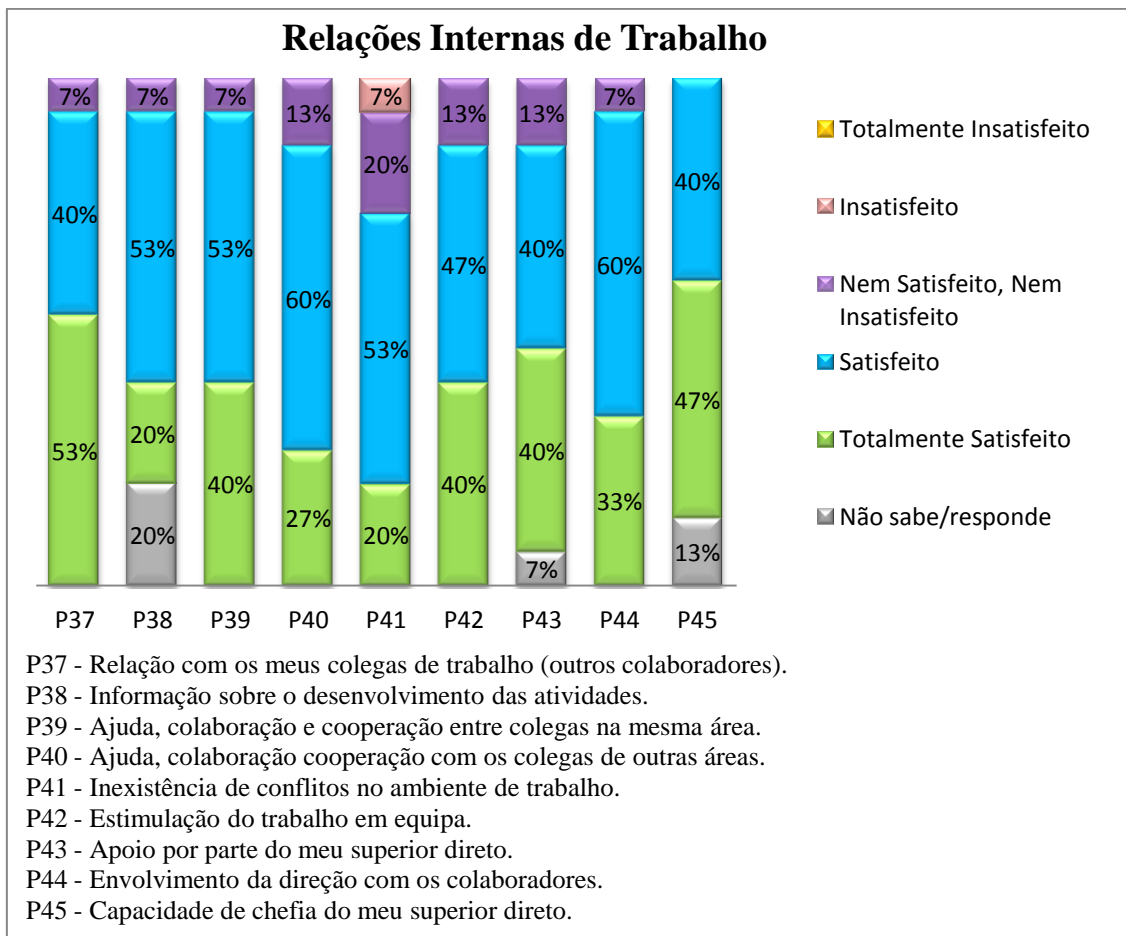
Constata-se que 47% diz-se totalmente satisfeito e 33% satisfeito com a comunicação dos resultados da avaliação, referenciando ainda que 20% diz não saber ou não responde.

No que concerne à justiça do sistema de avaliação, 40% diz estar satisfeito, 27% diz-se totalmente satisfeito, 13% é a percentagem de indiferentes e 13% dos que não sabem ou não respondem e 7% diz-se insatisfeito.

A P36, sobre o *feedback* regular do desempenho, obtém 47% de satisfação, 13% de total satisfação e 13% de indiferentes e 27% não sabem ou não respondem.

A satisfação dos colaboradores nas relações internas de trabalho está espelhada no gráfico 5.7.

Gráfico 5.7 – Satisfação dos colaboradores com as relações de trabalho



Na primeira questão do grupo, relativamente à relação com os colegas, 40% diz estar satisfeito. 53% diz-se totalmente satisfeito, os restantes são indiferentes.

Acerca do acesso a informação relativa ao desenvolvimento de atividades, 53% diz-se satisfeito, os que dizem estar totalmente satisfeitos e os que não respondem ou não sabem são 20% cada.

Na P39, que aborda a colaboração entre colegas da mesma área, 93% está satisfeito (53%) ou totalmente satisfeito (40%), os indiferentes são 7%.

Na mesma linha segue a cooperação com os colegas de outras áreas, que obtêm uma percentagem 87% para a satisfação (60%) e satisfação total (27%).

Na P41, que aborda a inexistência de conflitos no ambiente de trabalho, 53% diz-se satisfeito, 20% totalmente satisfeitos e 20% indiferentes e apenas 7% se diz totalmente insatisfeito.

No que concerne à estimulação de trabalho em equipa, 87% diz-se satisfeito (47%) ou totalmente satisfeito (40%), os restantes são indiferentes.

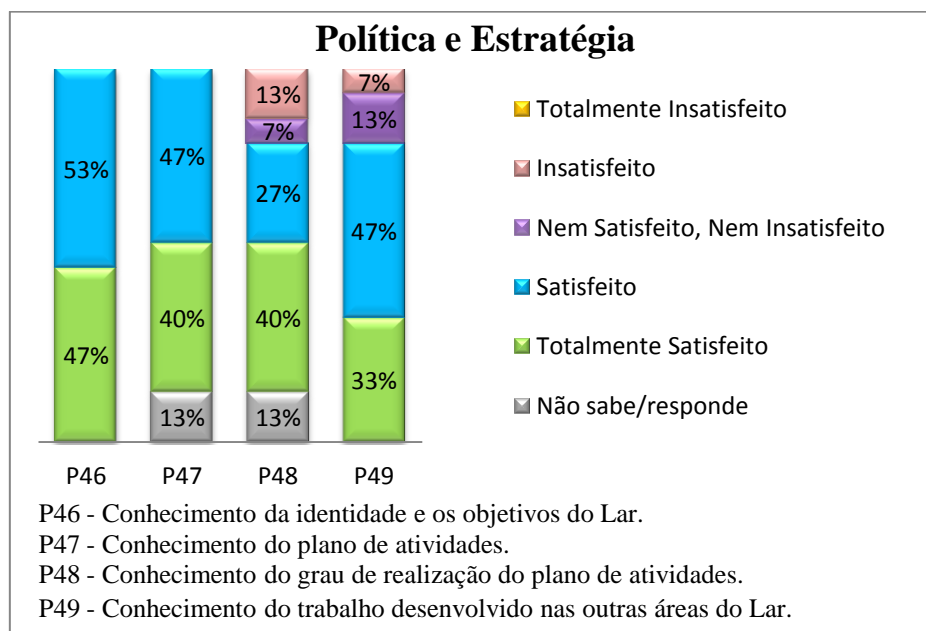
Na P43, onde se procura saber a satisfação com o apoio dado pela chefia aos colaboradores, o valor de 40% aparece duas vezes, uma para os satisfeitos e outra para os totalmente satisfeitos, ainda assim os indiferentes são 13%.

Sobre o envolvimento da direção com os trabalhadores, 93% considera-se satisfeito (60%) ou totalmente satisfeito (43%).

Na última questão deste grupo, 87% diz estar satisfeito (40%) ou totalmente satisfeito (47%) com a capacidade de chefia do superior, embora 13% opte pela opção não sabe/responde.

A satisfação e o conhecimento da política e estratégia da organização está refletida no gráfico 5.8, sendo avaliada em quatro questões.

Gráfico 5.8 – Satisfação global dos colaboradores em relação à política e estratégia



No respeitante ao conhecimento da identidade e dos objetivos do LME, os colaboradores apenas se mostram totalmente satisfeitos (47%) ou satisfeitos (53%).

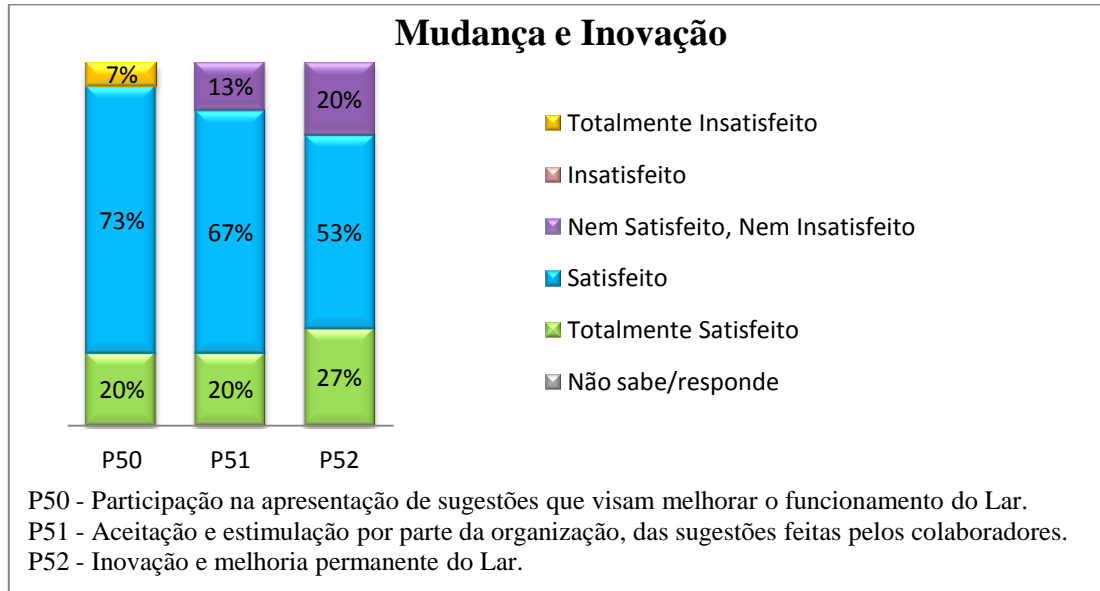
Relativamente ao conhecimento do plano de atividades, 47% dos inquiridos diz-se satisfeito, 40% diz-se totalmente satisfeito e 13% não sabe ou não responde à questão.

Na P48, a opção que obtém mais respostas é a totalmente satisfeito (40%), seguindo-se os satisfeitos (27%) a percentagem de 13% repete-se para os insatisfeitos e os que não respondem/não sabem e 7% mostra-se indiferente.

O trabalho desenvolvido noutras áreas do LME é conhecido pela maioria dos colabores, pois 47% dos inquiridos diz-se satisfeito e 33% diz-se totalmente satisfeito, os indiferentes são 13%.

Observando o gráfico 5.9, numa primeira análise, pode-se afirmar que, globalmente, os colaboradores estão satisfeitos com as mudanças e inovação do LME.

Gráfico 5.9 – Satisfação dos colaboradores com a mudança e inovação



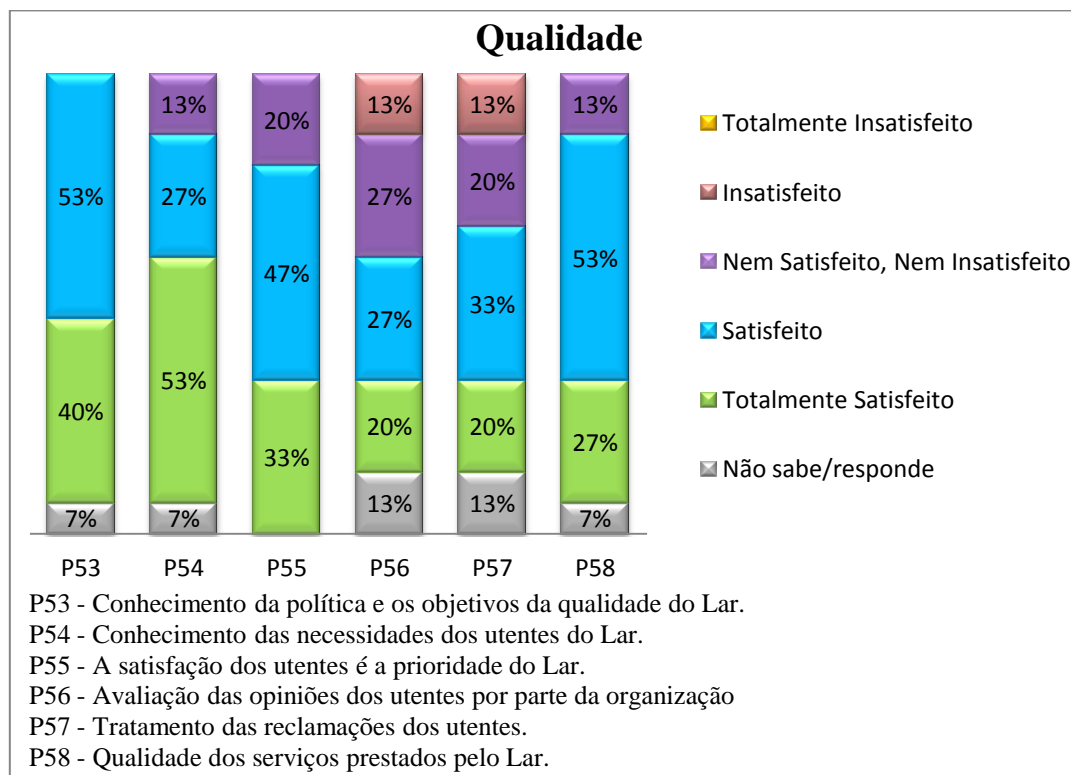
Só 7% diz estar totalmente insatisfeito com a participação e apresentação de sugestões que visam a melhorar o funcionamento do LME, os restantes estão satisfeitos (73%) ou totalmente satisfeitos (20%).

Os resultados relativos à aceitação e estimulação de sugestões feitas pelos colaboradores são de 20% totalmente satisfeitos, 67% satisfeitos e 13% indiferentes.

Na P52, os valores são semelhantes, sendo que, o grupo dos satisfeitos perde 7% para os totalmente satisfeitos e 7% para os indiferentes.

As seis questões discriminadas no gráfico 5.10 traduzem a satisfação dos colaboradores do LME em relação à qualidade.

Gráfico 5.10 – Satisfação dos colaboradores em relação à qualidade



No que concerne à política e objetivos da qualidade 93% dos inquiridos diz estar satisfeito (53%) ou totalmente satisfeito (47%).

Já em relação ao conhecimento das necessidades dos utentes 53% está totalmente satisfeito e os satisfeitos representam 27% , os indiferentes são 13%.

A satisfação dos utentes como prioridade do LME é apresentada na P55, e como se verifica 80% estão satisfeitos (47%) ou totalmente satisfeitos (33%).

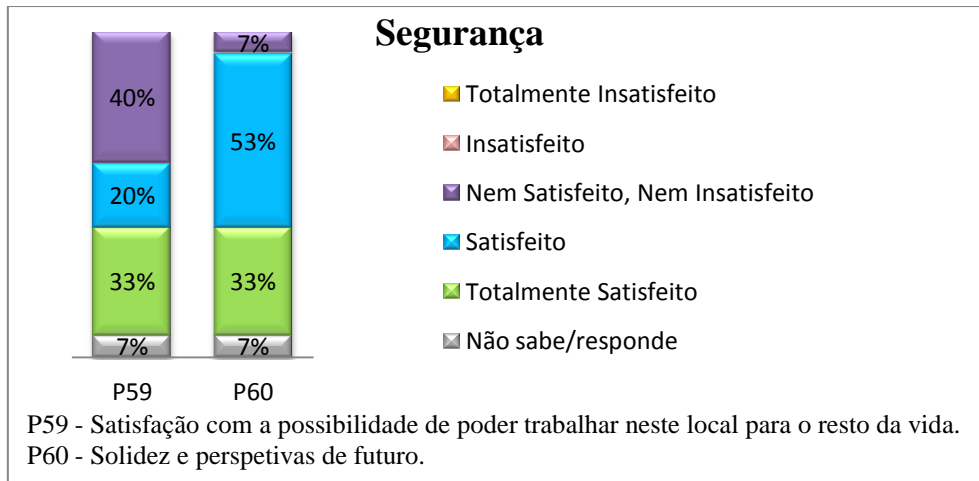
Quanto à avaliação das opiniões dos utentes 27% diz-se indiferente, o mesmo valor se obteve para os que estão satisfeitos, já 20% está totalmente satisfeito, é ainda de considerar os 13% de insatisfeitos e 13% optaram pela resposta não sabe/responde.

A P57, sobre análise das reclamações dos utentes, obteve valores semelhantes ao da P56, embora o valor de satisfeitos tenha aumentado para 33% e o valor dos indiferentes tenha diminuído 7%.

Na última questão deste grupo, 53% dos colaboradores dizem-se satisfeitos quando são questionados sobre a qualidade dos serviços prestados pelo LME, 27% dizem-se totalmente satisfeitos e 13% é indiferente.

Analisando as P59 e P60, apresentadas no gráfico 5.11 pretendem avaliar a satisfação dos colaboradores em relação à segurança que o LME lhes garante.

Gráfico 5.11 – Satisfação dos colaboradores com a segurança



Pode-se constatar que não existem respostas nas opções de insatisfeito e totalmente insatisfeito.

Quanto à satisfação com a possibilidade de poder trabalhar na instituição para o resto da vida pode-se constatar que 33% afirma-se totalmente satisfeito com essa possibilidade, 20% satisfeito e 40% é indiferente.

No respeitante à solidez e perspetiva de futuro da organização, verifica-se que 86% das respostas se distribuem pelas opções de satisfeito (53%) ou totalmente satisfeito 33%.

Para além das perguntas associadas a cada uma das variáveis consideradas anteriormente, foi ainda incluída uma pergunta relativa à satisfação geral (P61), uma às expectativas (P62), e duas relativas à lealdade (P63 e P64). As duas primeiras estão refletidas no gráfico 5.12, a P63 e P64 no gráfico 5.13.

Gráfico 5.12 – Satisfação global dos colaboradores e expetativas

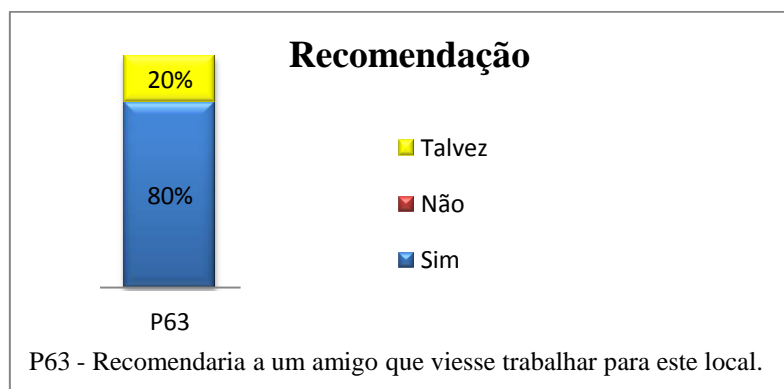


Pode-se afirmar que, quanto à satisfação geral, considerando todos os aspetos profissionais, verifica-se que 47% dos colaboradores está totalmente satisfeito e 40% diz-se satisfeito, o grupo dos indiferentes é de 13%.

Relativamente às expetativas que inicialmente tinham quando começaram a trabalhar no LME, 40% diz-se insatisfeito, 33% responde com indiferença e 20% diz-se satisfeito.

Os resultados quanto à recomendação da instituição para um amigo vir a trabalhar estão expressos no gráfico 5.13.

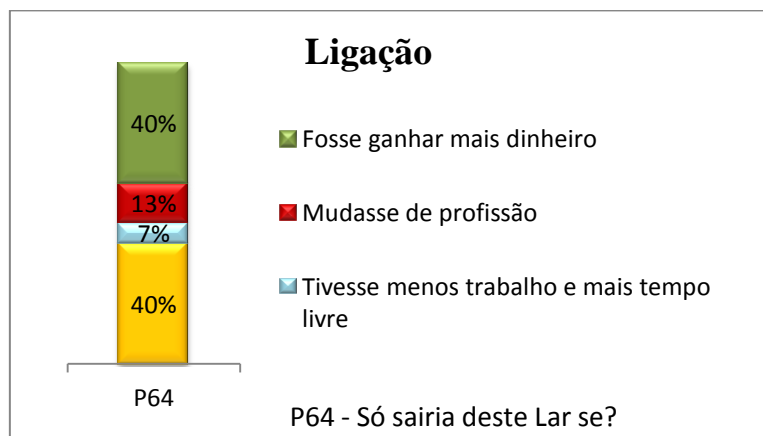
Gráfico 5.13 – Recomendação do lar a um amigo



Sendo que, 80% respondeu que sim e 20% diz que talvez. Destaca-se que nenhum trabalhador disse que não recomendaria a instituição a um amigo para trabalhar.

As respostas à P64, sobre os motivos que levariam os colaboradores do LME a sair da instituição está refletida no gráfico 4.14.

Gráfico 5.14 – Ligação com o lar



As respostas distribuíram-se assim: 40%; só sairia do LME se fosse ganhar mais dinheiro, 13% se mudasse de profissão, 7% se tivesse menos trabalho e mais tempo livre e 40% por outra razão.

5.4 – Discussão de Resultados

No sentido de facilitar a avaliação da satisfação, optou-se por mostrar os valores obtidos para cada resposta, agrupados por grupos de perguntas, obtendo-se assim resultados relativos a cada item que se pretendeu avaliar. Desta forma consegue-se uma perspetiva global da satisfação dos colaboradores do LME.

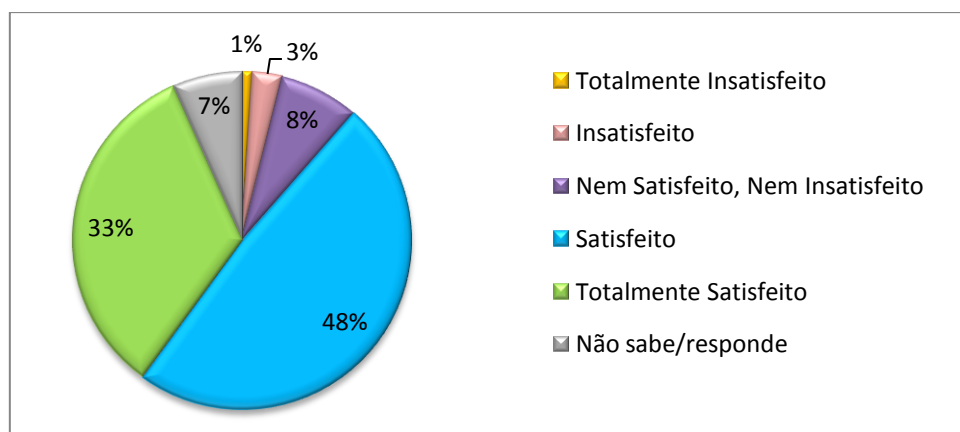
No anexo III são apresentadas as tabelas relativas a cada gráfico de satisfação global de forma a facilitar a compreensão e permitir uma análise mais minuciosa, nelas são apresentados os valores da média das respostas de cada grupo de questões, que são traduzidos nos gráficos abaixo apresentados. As tabelas apresentam ainda os valores relativos ao mínimo e máximo, bem como o desvio padrão de cada possibilidade de resposta.

As perguntas 1 a 7 pretendem avaliar a satisfação dos colaboradores do LME em relação às Instalações.

Segundo Peiró e Prieto (1996) a satisfação no trabalho depende de condições específicas como os equipamentos e ferramentas de trabalho, as condições de segurança e a localização da organização.

O gráfico 5.15 mostra a satisfação dos colaboradores relativamente às instalações do local de trabalho.

Gráfico 5.15 – Satisfação global dos colaboradores com as instalações



Os colaboradores do LME estão substancialmente satisfeitos com a globalidade das condições e fatores relativos às instalações do LME, 48% das respostas foram de satisfeito, 33% foram de totalmente satisfeito, 8% indiferente, 3% de insatisfeito e 1% foram de totalmente insatisfeito, no entanto, 7% não sabe/responde à questão.

O valor de 1%, na resposta totalmente insatisfeito, deveu-se à P7, relacionada com o tempo que os colaboradores demoram na deslocação para o trabalho, é de realçar que este é um fator externo ao LME e que a sua melhoria não depende do mesmo.

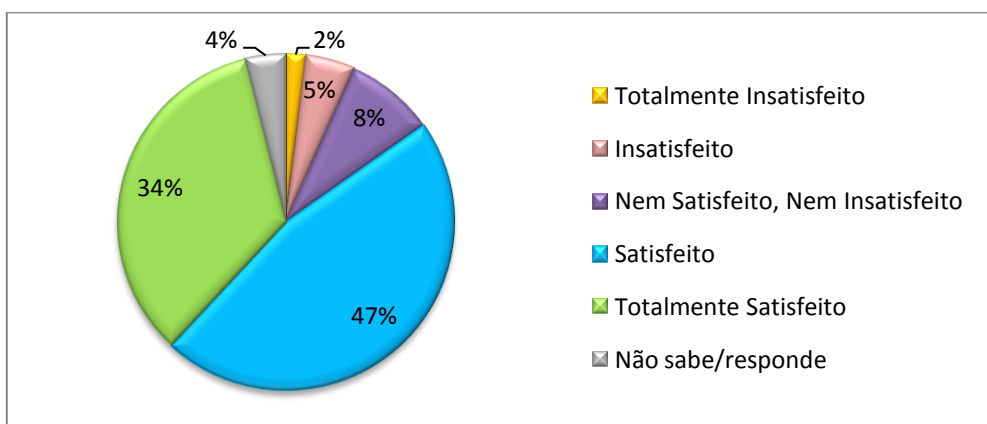
Verificou-se alguma insatisfação foi relativa ao conforto e bem-estar físico no local de trabalho. Este pode ser um fator de melhoria a considerar, entendendo o que possa estar menos ajustado, provocando o desconforto admitido por parte dos colaboradores que se mostraram insatisfeitos.

Outra questão a ser abordada é a percentagem das não respostas (7%), bastante influenciada pela P2, que aborda a satisfação com os programas e equipamentos informáticos. O número de colaboradores que não sabe ou não respondeu é elevado porque alguns dos colaboradores não trabalham diretamente com os equipamentos informáticos, exemplo disso é o pessoal da cozinha e limpeza.

O fator da autonomia profissional e pessoal no local de trabalho é uma componente muito importante para a satisfação no trabalho, pois como diz Wade (1999) a autonomia reflete a forma como o indivíduo se sente e como vê o trabalho, com a liberdade que sente para tomar decisões relacionadas com a função.

A satisfação com a autonomia profissional e pessoal dos colaboradores do LME está espelhada no gráfico 5.16, e foi avaliada nas perguntas 8 a 14.

Gráfico 5.16 – Satisfação global dos colaboradores em relação à autonomia profissional e pessoal

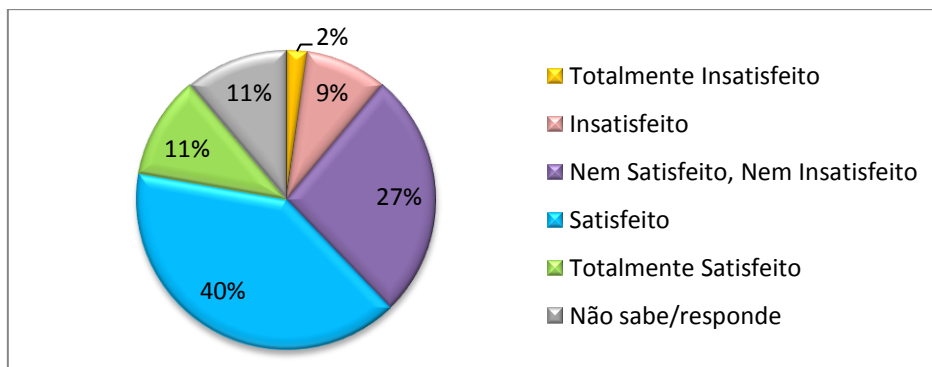


Analisando o gráfico destacam-se duas cores predominantes o azul 47% e o verde 34% correspondendo a respostas de satisfeito e totalmente satisfeito respetivamente. O grupo

que a seguir apresenta maior número de respostas é o dos que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (8%). As respostas de insatisfeito são 5% e as de totalmente insatisfeito são apenas 2%. Os que não sabem ou não respondem foram 4%.

A satisfação global dos colaboradores do LME em relação à vertente financeira está refletida no gráfico 5.17. Sendo referido em estudos de autores como McIntyre, McIntyre e Silvério (2000) que a remuneração é um dos fatores geradores de satisfação/insatisfação no trabalho.

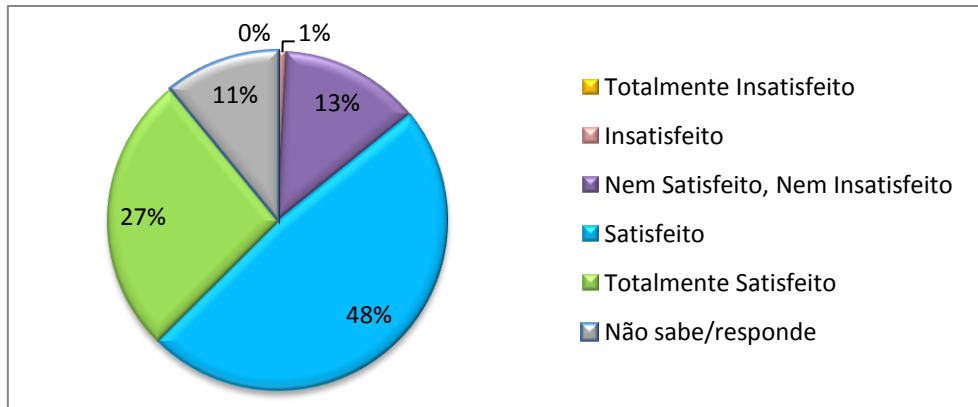
Gráfico 5.17 – Satisfação global dos colaboradores em relação à compensação financeira



A maioria (51%), respondeu estar satisfeito (40%) e totalmente satisfeito (11%). Destaca-se que 9% das respostas foram de insatisfeito para isto teve um forte contributo a P15 onde a percentagem dos insatisfeitos foi maior. Os indiferentes representam 27% das respostas. O grupo dos que não sabe ou não responde é de 11%, sendo a P17 a que mais peso teve neste resultado (relativa à satisfação por comparação com os outros colaboradores a nível de funções e tempo de serviço). O grupo que obteve menos percentagem de resposta foi o totalmente insatisfeito 2%.

No que concerne à satisfação com benefícios como o reconhecimento, desenvolvimento, prestígio, realização pessoal e relação com os familiares dos utentes os resultados são apresentados no gráfico 5.18.

Gráfico 5.18 – Satisfação global dos colaboradores em relação a outros benefícios

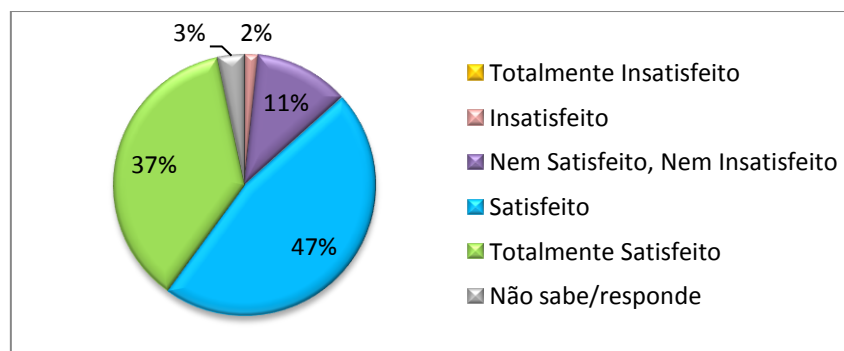


Sendo que, 75% das respostas distribuem-se entre satisfeitos (48%) e totalmente satisfeitos (27%), os insatisfeitos são de 1%. Os indiferentes são 13%, já os que não sabem ou não respondem são 11% e para isso muito contribuiu a P25 que abordada o facto de informar os familiares dos utentes das atividades que estes desenvolvem, sendo que nem todos os colaboradores têm esta função de contacto com os familiares de utentes.

Pode-se afirmar que os colaboradores na generalidade estão satisfeitos com estas componentes referenciadas por Locke (1976) que concluiu que a existência ou não de reconhecimento, de prestígio e de autorrealização é das principais causas de satisfação/insatisfação. O mesmo autor refere ainda as políticas de benefícios parecem ser alguns dos aspetos mais valorizados pelos indivíduos dentro das organizações.

O gráfico 5.19 apresenta os resultados obtidos nas perguntas 26 a 33, referentes ao desempenho funcional e formação.

Gráfico 5.19 – Satisfação global dos colaboradores com o desempenho funcional e formação

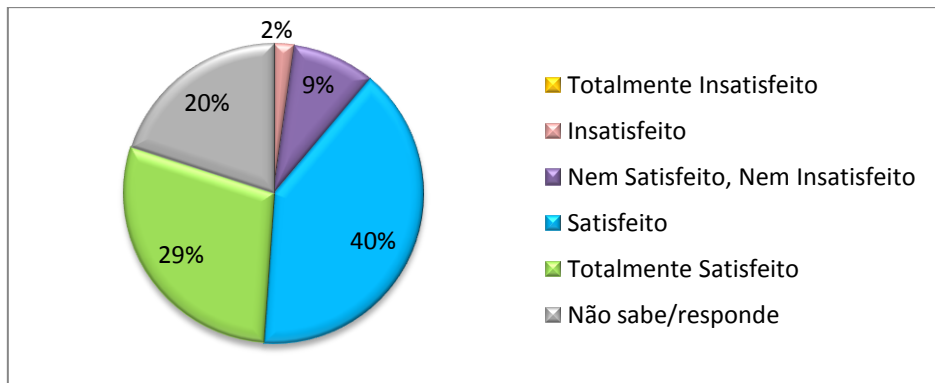


Os colaboradores do LME estão na sua maioria satisfeitos (47%) e 37% diz-se totalmente satisfeito com o desempenho funcional e formação.

As respostas de insatisfeito são de 2% e os que não responderam ou não sabiam 3%. Quanto a esta temática os indiferentes representam 13% de respostas, de salientar que não houve respostas de totalmente insatisfeito neste item.

Segundo Locke (1976) a satisfação aumenta quando a supervisão se apresenta compreensiva e demonstra interesse pelos seus colaboradores, permitindo o diálogo e participação na tomada de decisão. Assim, a análise do gráfico 5.20 reflete a satisfação global dos colaboradores do LME com a supervisão.

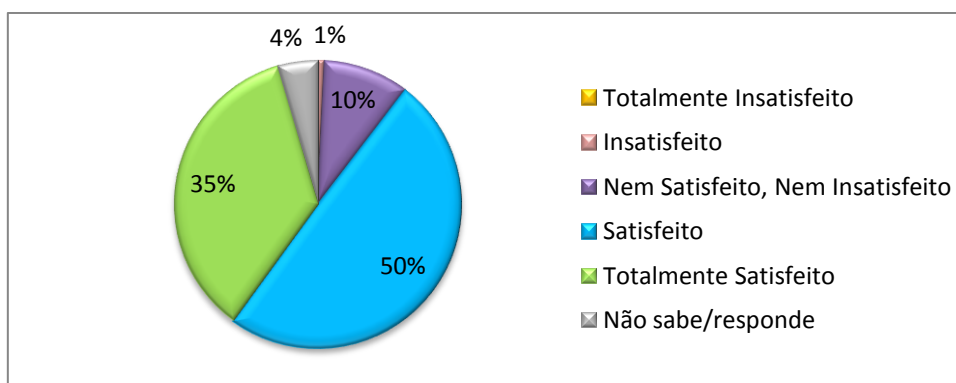
Gráfico 5.20 – Satisfação global dos colaboradores com a supervisão



Pode-se auferir que os colaboradores estão na sua maioria satisfeitos (40%) e totalmente satisfeitos (29%), logo a seguir estão os que não responderam ou não sabe com 20% de respostas, já os nem satisfeitos nem insatisfeito representam 9% do total e apenas 2% de respostas pertencem a insatisfação. O grupo dos que não sabe ao não responde parece o mais preocupante pois pode refletir alguma indiferença perante a supervisão ou mesmo desinteresse pela avaliação e desempenho.

Analisando o gráfico 5.21, podemos concluir que os colaboradores do LME estão globalmente satisfeitos com as relações laborais.

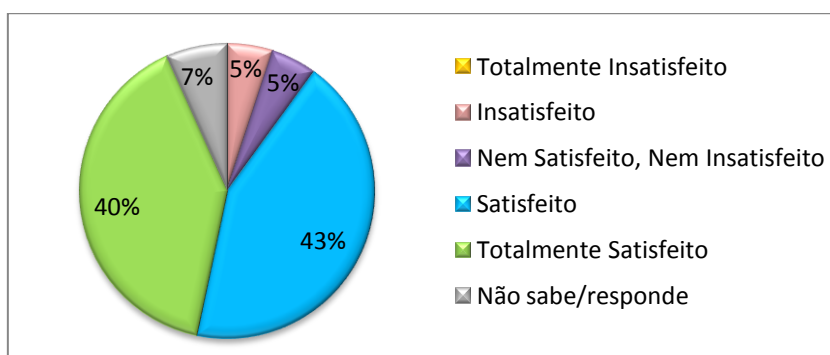
Gráfico 5.21 – Satisfação global dos colaboradores com as relações de trabalho



Verificou-se que metade das são de satisfação, 35% são de satisfação total, 10% de indiferentes, 4% optou pela opção não sabe/responde, só 1% das respostas são de insatisfeito.

O gráfico 5.22 apresentado a seguir apresentado reflete a satisfação global dos colaboradores do LME em relação à política e estratégia traçada.

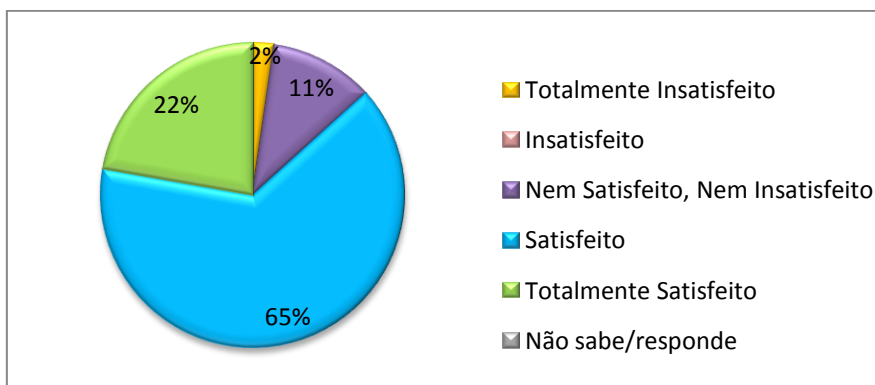
Gráfico 5.22 – Satisfação global dos colaboradores em relação à política e estratégia



Pode-se verificar que 83% das respostas foram entre satisfeito (43%) e totalmente satisfeito (40%), o grupo de resposta que a seguir obtém maior número de escolhas foi o dos que não respondem ou não sabem 7% e por fim os grupos menos representados ambos com 5% foram os dos indiferentes e dos insatisfeitos e para isso as questões que mais contribuíram foram a P48 e P49, referentes ao cumprimento do plano de atividades e ao trabalho desenvolvido noutras áreas do LME.

O gráfico 5.23 analisa a satisfação dos colaboradores relativamente à mudança e inovação.

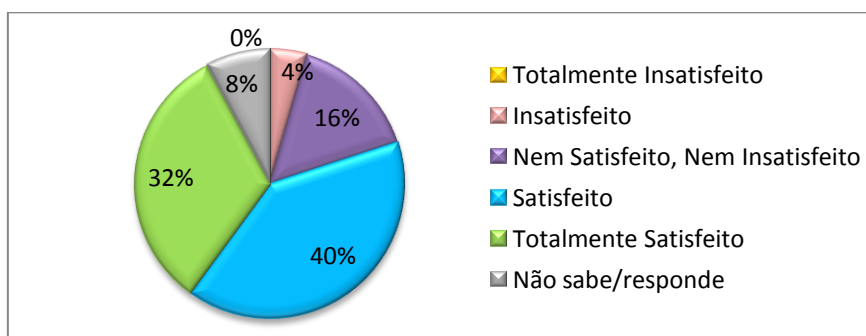
Gráfico 5.23 – Satisfação global dos colaboradores em relação à mudança e inovação



Pode-se constatar que a maioria dos colaboradores do LME está satisfeita 65%, os que estão muito satisfeitos são 22% com a globalidade na área da mudança e inovação. Os indiferentes a esta temática são 11% e o menor grupo de respostas foi o dos totalmente insatisfeitos 2%.

Os dados relativos à satisfação com a qualidade estão espelhados no gráfico 5.24.

Gráfico 5.24 – Satisfação global dos colaboradores em relação à qualidade



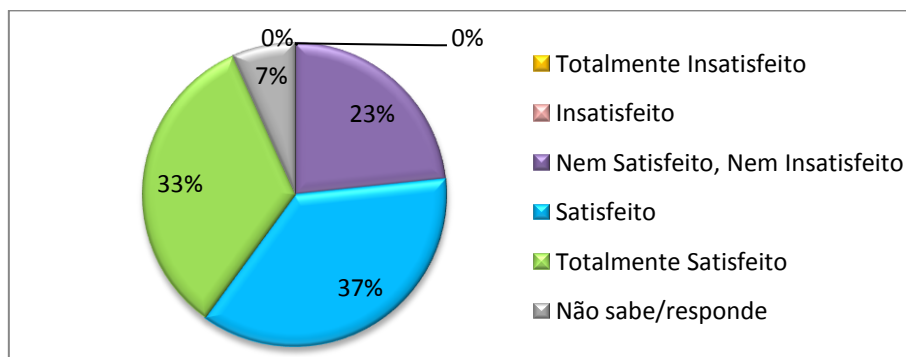
Pode-se dizer que a maioria dos colaboradores está satisfeito (40%) ou totalmente satisfeito (32%) em relação aos tópicos questionados para avaliar a área da qualidade. Ainda assim existem 16% de respostas na área dos indiferentes.

O menor grupo é o de respostas de insatisfação surgindo das questões P56 e P57 que estão relacionadas com a questão da avaliação das propostas e reclamações dos utentes.

Os que optaram pela opção não sabe/responde foram 8% de respostas.

A satisfação dos colaboradores em relação à segurança que sentem na organização pode observar-se no gráfico 5.25.

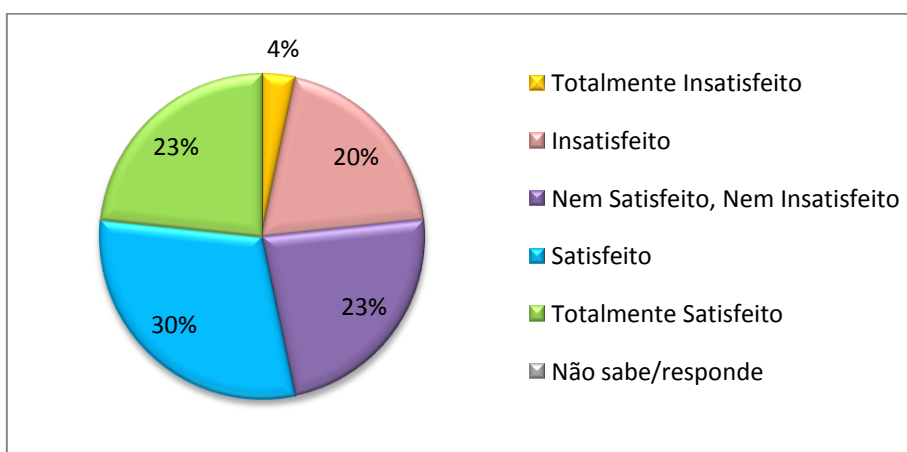
Gráfico 5.25 – Satisfação global dos colaboradores com a segurança



Destaca-se o facto de não haver qualquer resposta na opção insatisfeito ou totalmente insatisfeito, no entanto, 30% das respostas estão na área dos indiferentes (23%) e não sabe/responde (7%). Os valores mais elevados encontram-se no satisfeito (37%) e na totalmente satisfeito (33%).

Observando o gráfico 5.26 pode-se verificar as respostas em relação às expetativas iniciais dos colaboradores.

Gráfico 5.26 – Satisfação global dos colaboradores em relação às expetativas

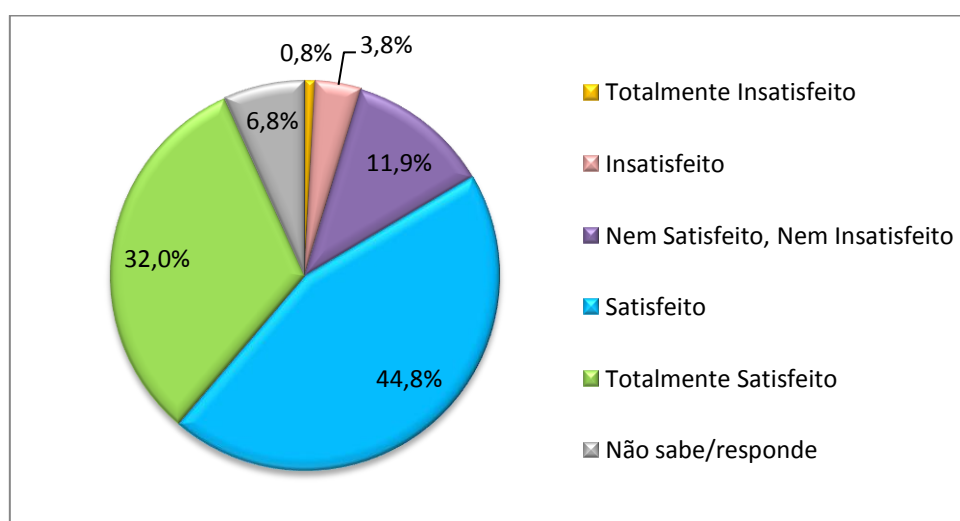


Sendo que, 30% diz-se satisfeito e 23% totalmente satisfeito. Já 23% das respostas também se situam entre indiferentes (nem satisfeitos, nem insatisfeitos), 20% correspondem aos insatisfeitos e apenas 4% aos totalmente insatisfeitos.

4.5 – Conclusões

Após a análise, apresentação gráfica, leitura e interpretação dos dados obtidos pode concluir-se que os colaboradores do LME estão globalmente satisfeitos com os principais fatores que influenciam diretamente o seu trabalho na organização, tal afirmação é apoiada na análise do gráfico 5.27 que traduz a percentagem global que cada possibilidade de resposta obteve no total das 62 questões iniciais.

Gráfico 5.27 – Globalidade das respostas às primeiras 62 questões do inquérito.



As duas cores predominantes no gráfico acima apresentado são o azul e o verde que representam as respostas de satisfeito e de totalmente satisfeito respetivamente, ambas representam 76,8% da globalidade de respostas. As cores minoritárias são o laranja que simboliza as respostas de totalmente insatisfeito 0,8% e o rosa que simboliza os 3,8% de respostas de insatisfeitos, ambas correspondem a somente 4,6% de respostas. Já os 11,9% de roxo representam o grupo dos que se dizem nem satisfeito nem insatisfeito. Por fim a cor cinza representa os que escolheram a opção não sabe/responde.

As tabelas de satisfação global dos colaboradores, apresentadas no anexo III permitiram retirar algumas conclusões sobre os resultados de cada grupo:

- a opção de satisfeito foi a que obteve em todos os grupos maior percentagem de respostas com uma média de 44,8% de respostas e variando entre os 37% e os 65%:

- a opção de totalmente satisfeito foi ocupa o segundo lugar, registando uma média de 32% e valores mínimos e máximos entre os 22% e os 40%, apenas no grupo da compensação financeira a opção de totalmente satisfeito é ultrapassada pela opção de nem satisfeito, nem insatisfeito;
- a opção de nem satisfeito, nem insatisfeito foi a que registou a terceira posição das mais escolhidas, com uma média de 11,9% e valores mínimos de 5% e máximos de 27%;
- a opção de insatisfeito obteve o valor médio de 3,8%, variando nos grupos entre 0% e 16%, destaca-se o grupo da satisfação em relação à segurança e o da mudança e inovação por serem os que não registaram nenhuma resposta nesta opção;
- a opção de totalmente insatisfeito, à exceção do grupo relativo à mudança e inovação, obteve o valor mais baixo de respostas, sendo que os grupos que registaram repostas nesta opção são apenas o da satisfação com as instalações (1%), autonomia profissional e pessoal (2%), compensação financeira (2%), mudança e inovação (2%) e expetativas e lealdade (2%), salienta-se que os valores registados não ultrapassam os 2% e que em sete dos grupos não se registou qualquer resposta nesta opção.
- a opção de não sabe/responde obteve uma média de 6,8% com os valores dos grupos a distribuírem-se entre os 0% e os 20%.

As conclusões apresentadas anteriormente foram as que se consideram mais relevantes, no entanto para futuros estudos ou para necessidade da organização no tratamento destes dados, são anexadas as tabelas que poderão ser úteis para se perceber o peso relativo de cada grupo de questões na satisfação global dos colaboradores ou mesmo em caso de necessidade de intervenção para melhorar algum aspeto dos grupos analisados.

Capítulo VI – Conclusão

6.1 - Conclusão

As abordagens mais comuns à satisfação laboral estabelecem como causas da satisfação as condições de trabalho, o ambiente onde se realiza, as relações com subordinados, colegas e supervisores, o reconhecimento pessoal, a promoção e evolução de carreira e as políticas da organização e gestão da empresa.

A satisfação passa pelo prazer na realização de uma atividade, carecendo este de uma motivação que estimule a realização da ação. Apesar de neste estudo não ser determinada a importância da motivação na realização de uma profissão, a pesquisa efetuada permite afirmar que todo o trabalho realizado com uma forte motivação produz maior satisfação e realização, bem como melhora o produto final resultante da atividade.

Pode-se afirmar que este estudo permitiu atingir os objetivos que foram definidos inicialmente.

A adaptação e aplicação do modelo de avaliação da satisfação da SS tornou-se exequível visto que todos os colaboradores tiveram acesso e devolveram o questionário devidamente preenchido, fornecendo dados que permitiram conhecer o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores nos diferentes itens a avaliar.

Apesar das limitações inerentes a qualquer instrumento de avaliação este baseia-se nas melhores práticas da qualidade a nível europeu (EFQM, CAF e ISO).

A opção de recorrer às novas TIC mostrou ser uma mais-valia para o estudo pois garantiu o respeito pelos princípios éticos necessários para este tipo de estudos, assim como facilitou o tratamento final de dados, permitindo uma rápida consulta e análise.

O tratamento dos dados fornecidos pelo questionário aplicado, e a sua análise/discussão permitiu inferir direta ou indiretamente que:

- grande parte dos colaboradores do LME, estão satisfeitos com a maioria das condições de trabalho, tais como instalações, autonomia, formação, chefias, relações laborais, qualidade, segurança, estratégia e políticas.
- existência de bom espírito de equipa entre todos os colaboradores;
- reconhecimento do trabalho pelos *stakeholders* do LME.

É ainda de salientar que a generalidade dos colaboradores do LME revela sentir-se motivado para a realização das tarefas que lhe são atribuídas.

Como revisto no capítulo II a remuneração é um fator crucial para o grau de satisfação dos colaboradores, dado que este permite a satisfação das necessidades do subsistema quer a nível individual, quer a nível familiar, este é um dos fatores geradores de insatisfação no trabalho. As respostas obtidas vão de encontro a esta afirmação, visto que os colaboradores da instituição em questão também se mostraram mais insatisfeitos neste parâmetro, que nos restantes. A análise deste parâmetro deve sempre ser contextualizada com a situação económica atual e com outras instituições da mesma função.

O estudo de caso e a revisão bibliográfica dão conta de que as instituições/organizações estão a dar passos no sentido de maximizar recursos, valorizar a riqueza e as potencialidades de cada um e do todo, selecionando estratégias e métodos conducentes ao sucesso desejado e merecido por cada utente que frequenta uma instituição.

Um olhar atento sobre as práticas desenvolvidas pelas instituições permitiu afirmar que é a qualidade das respostas sociais que diferencia as instituições e fomenta o êxito das respostas sociais dadas.

6.2 - Limitações

A morosidade e a burocracia da SS no fornecimento da informação necessária, contribuiu para que o estudo tivesse um ritmo diferente do desejado.

A escassez de tempo não permitiu um estudo comparativo com outros instrumentos de avaliação como o EQUASS ou uma nova versão do CAF e do EFQM.

As limitações inerentes ao desconhecimento do funcionamento das instituições / organizações de solidariedade social e do seu normativo procuraram ser ultrapassadas com bibliografia específica.

Outros aspetos que se apresentaram como limitações para o estudo foi o número reduzido da amostra e a análise uni variável.

Refere-se como fator facilitador do estudo, o conhecimento pessoal da filosofia subjacente à instituição e que fundamenta a elaboração do plano estratégico do LME.

6.3 – Perspetivas Futuras

Antes de finalizar seria oportuno deixar algumas sugestões/práticas que podem ser importantes para fomentar a futura implementação de um SGQ ou para estudos deste género:

- adaptar os questionários de satisfação dos utentes e dos parceiros de forma a poderem ser aplicados periodicamente via eletrónica na instituição;
- confrontar os resultados obtidos com outras organizações com a mesma função de forma a tirar algumas ilações do setor.

Ocorre levantar algumas questões:

- Porque não fomentar e apoiar as IPSS e instituições sociais na implementação do SGQ?
- Porque não agilizar os processos de modo a permitir e patrocinar a implementação de ferramentas da qualidade neste tipo de instituições?
- Sendo a qualidade e suas ferramentas uma mais-valia que poderá ajudar as instituições a serem mais sustentáveis não deveria a SS disponibilizar meios físicos, económicos e humanos para a implementação do SGQ?
- Num momento em que há tantos jovens qualificados nas diversas áreas e com falta de trabalho, porque não lançar projetos que possam vir a empenhá-los na melhoria das respostas sociais aos vários níveis: informático, qualidade, inovação, criatividade, atividades físicas?
- Assiste-se, sistematicamente no final de cada ano financeiro, a ver os administradores de empresas públicas a serem compensados pelo seu desempenho, porque não recompensar os trabalhadores da área social pela árdua tarefa de responder aos problemas da nossa sociedade?
- Com o despertar da consciência social, a adesão às normas NP 4469 (Sistema de Gestão da Responsabilidade Social) e a ISO 26000 (Linhas de orientação da Responsabilidade Social), porque não criar um organismo que agilizasse, despertasse e apoiasse as empresas no apoio social, em vez de estas terem iniciativas desconsertadas e isoladas?

Estas e outras questões mereceriam uma reflexão/resposta eficaz, pois só agindo de forma concertada sobre as diferentes facetas do trabalho e não de forma isolada se pode contribuir para o crescimento pessoal e profissional de cada colaborador.

É de referir que não foi encontrado nenhum estudo que adapta-se o QAS da SS e o aplicasse recorrendo às novas TIC. Outra inovação que este estudo traz é a forma gráfica como os resultados são tratados e analisados.

Na revisão bibliográfica reteve-se que para uma organização atingir o sucesso desejado deve valorizar a pessoa no seu todo, isto só é possível se houver um envolvimento de todos nas metas que são propostas para a instituição.

Augura-se que este estudo seja um contributo para uma maior consciencialização da realidade de cada instituição, para que haja sempre um forte incentivo a valorizar o que se tem e a melhorar sempre que possível.

Deseja-se que este estudo fomente outros similares e de uma maior abrangência que possam abrir caminho para encontrar respostas eficientes aos desafios de cada momento.

Considera-se importante que a SS desenvolva modelos de qualidade, mas seria pertinente a condução e incentivo por parte da mesma para a implementação de SGQ nas instituições sobre a sua tutela.

É imperioso referir que a satisfação dos colaboradores é um fator determinante para a qualidade dos serviços prestados por qualquer instituição/organização e particularmente estas que lidam diretamente com pessoas que necessitam de cuidados especiais para o seu crescimento.

Bibliografia

Associação Portuguesa de Certificação – APCER. (2007). Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local.

Associação Portuguesa de Certificação – APCER. (2012). [Em linha]. Disponível em <<http://www.apcer.pt/index.php?Itemid=9&lang=pt>>. [Consultado em 20/11/2012].

Associação Portuguesa para a Qualidade – APQ. (2012). [Em linha]. Disponível em <<http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=139>>. [Consultado em 20/11/2012].

Bautista, J. (1989). *Vida de Marcelino Champagnat*. Zaragoza, Editora Luis Vives.

Bennett, J. (1999). An analysis of attitudes toward measures of job satisfaction related to identified factors of paramedic education. [Em linha]. Disponível em <<http://www.widener.edu/>>. [Consultado em 20/10/2012].

Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações*. 5.^a Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.

Cervo. A. e Bervian. P. (1996). *Metodologia Científica*. 4.^a Edição. São Paulo, Marron Books.

Champagnat, M. (1840). *Testamento Espiritual de Marcelino José Bento Champagnat: Superior e Fundador do Instituto dos Irmãos Maristas*. L’Hermitage.

Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo, Editora Atlas.

Conduto, C. (2011). CECD Mira Sintra, a Qualidade é um percurso de todos para todos. *Qualidade*. Ano XL (04/inverno), pp. 20-22.

Croft, N. (2008). ISO 9001:2008 – alterações à versão de 2000. [Em linha]. Disponível em <http://www.key.pt/legislacao/iso9001_2008.pdf>. [Consultado em 22/10/2012].

Croft, N. (2012). A família de normas ISO 9000 é hoje a melhor ferramenta para a Qualidade. *Qualidade*. Ano XLI (02/verão), pp. 20-22.

Decreto-Lei n.º 83/2012, 30 de março. Aprova a orgânica do Instituto da Segurança Social, I. P.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP (2012). Estrutura Comum de Avaliação CAF. [Em linha]. Disponível em <<http://www.caf.dgaep.gov.pt>>. [Consultado em 11/10/2012].

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP. (2007). CAF 2006: Estrutura Comum de Avaliação. *Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*.

Dolan, S. e Gosselin, E. (2001). Job satisfaction and life satisfaction: analysis of a reciprocal model with social demographic moderators. *Journal of Economics Literature Classification*, 23, pp. 1-24.

European Foundation for Quality Management – EFQM. (2010). *Modelo EFQM de Excelência 2010*. EFQM Publications, pp. 1-40.

European Foundation for Quality Management – EFQM. (2012). [Em linha]. Disponível em <<http://www.efqm.org/en/>>. [Consultado em 06/10/2012].

Evans, J. e Mathur, A. (2005). The Value of Online Surveys. *Internet Research*, (N.º2, V. 15), pp. 195-219.

Ferrari, A. (1982). *A metodologia da pesquisa científica*. São Paulo, Mc Graw-Hil.

Figueiredo, S. e Cunha. (2005). VI - Conferência Associação Portuguesa dos Sistemas de Informação, Bragança.

Fisher, C. (1985). Source of performance variance as a moderator of Job Satisfaction – job performance relation ship. *International Journal of Psychology*, 20, pp. 169-178.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures, Lusodidacta.

Francês, R. (1984) - *Satisfação no Trabalho e no Emprego*. Porto, Rés-Editora.

Fricko, Y. e Beehr, T. (1992). A longitudinal investigation of interest congruence and gender concentration as predictors of Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 45, pp. 99-117.

Ghigliane, R. e Metalon, B. (2001). *O inquérito – Teoria e prática*. 4.^a Edição. Oeiras, Celta Editora.

Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3.^a Edição. São Paulo, Editora Atlas.

Graça, L. (2000). A satisfação profissional dos médicos de família no SNS. Textos sobre saúde e trabalho. *Semana médica*, 48, pp. 2-8.

Green, t., Ross, J. e Wertz, J. (1999). Job Satisfaction and Organizational Commitment. In C. L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial Psychological*. New York, John Willey & Sons, pp. 157-188.

Guimarães, E. (2011). *Aplicabilidade dos Referenciais da Qualidade na Prestação de Cuidados Clínicos – Estudo transversal aplicado à área de Enfermagem*. Dissertação de Mestrado. Porto, FMUP.

Hackman, J. e Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, Addison-Wesley.

Hegenberg, L. (1976). *Etapas de Investigação Científica*. 2.^o Vol. São Paulo, EDUSP.

Henrique, R., Cunha, A., Varajão, J. e Correia, L. (2009). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa. *ADMpg Gestão Estratégica*, 2 (n. 2, pp.125-130). [Em linha]. Disponível em <<http://www.admpg.com.br/revista2009/v2/artigos/a15.pdf>>. [Consultado em 15/11/2012].

Hipólito, J. (1996). Como Usar a Internet em Pesquisa. In: I Semead – *Seminários em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo, FEA-USP, pp. 1128-1130.

Instituto da Segurança Social – ISS (2012). Plano de Ação do Instituto de Segurança Social. Programação do Gabinete de Planeamento, Unidade de Controlo e Gestão. V 1.0.

Instituto Português da Qualidade – IPQ. (2000). NP EN ISO 9001:2000: *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, pp. 1-34.

Instituto Português da Qualidade – IPQ. (2000). NP EN ISO 9004:2000 (Ed. 1): *Sistemas de gestão da qualidade. Linhas de orientação para melhoria de desempenho*, pp. 1-73.

Instituto Português da Qualidade – IPQ. (2004). NP EN ISO 14001:2004 (Ed. 2): *Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*, pp. 1-33.

Instituto Português da Qualidade – IPQ. (2005). NP EN ISO 9000:2005 (Ed. 2): *Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário*, pp.1-41.

Instituto Português da Qualidade – IPQ. (2008). NP EN ISO 9001:2008 (Ed. 3): *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, pp.1-46.

Instituto Português da Qualidade- IPQ. (2012). [Em linha]. Disponível em <<http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=15>>. [Consultado em 10/11/2012].

International Organization for Standardization – ISO. (2012). [Em linha]. Disponível em <<http://www.iso.org>>. [Consultado em 07/10/2012].

Lar Marista de Ermesinde – LME. (2012) [Em linha]. Disponível em <<http://maristasermesinde.wordpress.com/>>. [Consultado em 02/12/2012].

Lemos, M. (2011). Sistemas Integrados de Gestão. *Qualidade*. Ano XL (04/Inverno), pp. 8-10.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill.

Lisboa, S. (2012). *Satisfação dos Colaboradores e a Gestão da Qualidade impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara da Maia*. Porto, UFP.

Locke, E. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white collar and blue collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58, pp. 67-76.

Locke, E. (1976). The Nature and causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York, John Wiley & Sons, pp. 1297-1349.

Marconi, M. e Lakatos, E. (1999). *Técnicas de Pesquisa*. 4.^a Edição. São Paulo, Editora Atlas.

Mattar, F. (1994). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2.^a Edição. São Paulo, Atlas.

McIntyre, T., McIntyre, S. e Silvério J. (2000). *Estudo Aprofundado da Satisfação Profissional, Stress e Recursos de Coping dos profissionais dos Serviços de Saúde na Região Norte*. Estudo realizado no âmbito do protocolo estabelecido entre a Administração Regional de Saúde do Norte e a Universidade do Minho.

Miller, J. e Wheeler, K. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp.465-478.

Moniz, I. (2007). *Secretária de Estado Adjunta e da Reabilitação. Modelo de Avaliação da Qualidade para Lar de Infância e juventude*.

Mottaz, C. (1984). Gender differences in work satisfaction. *Human Relations*, 37, pp. 985-1004.

Peiró, J. e Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo* (Vol. 1 – La Actividad Laboral en su Contexto). Madrid, Editorial Síntesis, S. A.

Pereira, A. (2010). *Fatores de Satisfação Profissional dos Técnicos de Diagnóstico eTerapêutica*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior.

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente Segurança, Responsabilidade Social, Administração Pública e Educação*. Lisboa, Edições Sílabo.

Pizam, A. (1994). Planming a Tourism Research Investigation, *In: Ritchie, J. e Goeldner, C. (eds). Travel, tourism and hospitality research: a hnadbook for managers and rearchers.* Chichester, John Wiley & Sons, pp. 91-104.

Polít, D. (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem.* 3.^a Edição. Porto Alegre, Artes Médicas.

Pontes, A. (2008). Quais as Alterações que ocorreram na nova ISO 9001:2008. [Em linha]. Disponível em <http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/home/news>. [Consultado em 10/10/2012].

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* 5.^a Edição. Lisboa, Gradiva-Publicações.

Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal – REAPN. (2007). *A Rede, Porto.* N.º 3 Jan/Abr.

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional,* 8.^a Edição. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..

Salvador, A. (1978). *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica.* Porto Alegre, Sulina.

Segurança Social - SS. (2007a). Questionário de Avaliação da Satisfação. (2007). Lar de Infância e Juventude.

Segurança Social – SS. (2007b). Manual de Processos Chave. Lar de Infância e Juventude.

Segurança Social – SS. (2007c). Modelo de Avaliação da Qualidade. Lar de Infância e Juventude.

Segurança Social – SS. (2012a) [Em linha]. Disponível em <<http://www4.seg-social.pt/publicacoes?kw=modelos+de+avaliacao>> [Consultado em 15/10/2012].

Segurança Social – SS. (2012b). [Em linha]. Disponível em <<http://www4.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>> [Consultado em 15/10/2012].

- Serra, A. (2002). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra, Edições do autor.
- Serrano, P. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Tecnicas y Análisis de dados*. Madrid. Editorial la Muralha.
- Shaver, P., Hazan, C., e Bradshaw, D. (1990). Amor como anexo: *A integração de três sistemas comportamentais*. New Haven, CT Yale University Press, pp. 69-99.
- Silva, B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia - Problemas e práticas*. 26 [Em linha]. Disponível em [www:url:http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/807/1/1.pdf](http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/807/1/1.pdf) [Consultado. 10/11/2012].
- Silva, S., Santos, C. e Siqueira, J. (1997). O Uso do Questionário Eletrônico na Pesquisa Acadêmica: II Semead – *Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo, FEA/USP, pp. 408-421.
- Singleton, R. e Straits, B. (2005). *Approaches to social research*. 4.^a Edição. New York, Oxford University Press.
- Sociedade Geral de Superintendência – SGS. (2012). [Em linha]. Disponível em <http://www.pt.sgs.com>. [Consultado em 07/10/2012].
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California, Sage Publications.
- Taylor, J. (1977). Job satisfaction and the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*. 50, pp. 243-252.
- Universidade Fernando Pessoa - UFP. (1999). *Manual de Estilo de Elaboração de Monografias*. Porto, Edições Fernando Pessoa.
- Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. e Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações*. Oeiras, Celta Editora.
- Wade, G. (1999). Professional nurse autonomy: concept analysis and application to nursing education. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 30, N.º 2, pp. 310-318.
- Weaver, C. (1980). Job Satisfaction in the United States in the 1970's. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 364-367.

Wells, L. e Marwell, G. (1976). *Self-Esteem: its conceptualization and measurement*. Beverly.

Yin, R, (2003). *Case Study Research*. 3.^a Edição. London, Sage Publications.

Anexos

Anexo I

Autorização para recolha de dados e publicação do estudo

Exmo. Senhor Diretor do Lar Marista de Ermesinde

Eu, Guilherme Queiroz Santos, a frequentar o Mestrado de Gestão da Qualidade, na Universidade Fernando Pessoa venho, por este meio, formalizar o pedido de autorização para a realização de um estudo na área da Qualidade, dado ser este o tema para a minha dissertação de Mestrado intitulada “**Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS**”.

O estudo passa pela recolha de dados relativamente à satisfação dos colaboradores do Lar Marista de Ermesinde tratamento/interpretação dos mesmos. Para recolha dos dados recorre-se a uma Questionário disponibilizado pela Segurança Social.

Tendo em conta os princípios éticos, comprometo-me a respeitar o direito à autodeterminação dos participantes, ao anonimato e à confidencialidade dos dados colhidos. Proponho-me ainda, fornecer os dados/trabalho de investigação à instituição, se assim o desejar.

Tendo em vista futuras investigações venho requerer ainda a autorização para a publicação do estudo no repositório institucional da Universidade Fernando Pessoa.

Agradeço a atenção dispensada, disponibilizando-me para prestar qualquer esclarecimento.

Aguardo deferimento

Guilherme Queiroz Santos

Porto, 26 de maio de 2012

O Diretor

Anexo II

Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Exmo(a) Sr(a) Sou aluno do Mestrado em Gestão da Qualidade da Universidade Fernando Pessoa, no âmbito de um trabalho académico solícito a sua colaboração para o preenchimento deste questionário sobre a sua satisfação com as condições do Lar. Este estudo pretende conhecer o grau de satisfação dos Colaboradores do Lar. Este questionário é anónimo, e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal. Este questionário é constituído por 2 grupos de questões: o primeiro pretende conhecer o grau de satisfação dos colaboradores e o segundo pretende recolher algumas informações mais pessoais.

Em ambos os grupos de questões assinale com um X a resposta que mais se aplica á sua situação. A sua colaboração é fundamental para que eu possa levar a “bom porto” este estudo, pelo que lhe agradeço a sua disponibilidade. Instruções de preenchimento: "Para cada uma das seguintes afirmações dê de forma espontânea a sua opinião de: “Discordo totalmente” (1) até “Concordo Totalmente” (5), preenchendo a respetiva opção, caso não saiba o que responder em alguma questão ou não ache pertinente responder pode assinalar a opção “Não sabe/responde”

Grupo 1

Instalações

P1 - Satisfação com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos).

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P2 - Satisfação com os programas e equipamentos informáticos.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P3 - Satisfação com o gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia).

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P4 - Satisfação com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P5 - O acesso ao Lar é fácil.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P6 - Conforto e bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza).

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P7 - Tempo gasto na deslocação para o local de trabalho.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Autonomia Profissional e Pessoal

P8 - Meios que disponho para desempenhar a minha função.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P9 - Possibilidades de ser criativo.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P10 - Participação no processo de decisão. Importância das minhas opiniões.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P11 - Possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P12 - Autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P13 - Satisfação com o meu horário de trabalho.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P14 - Solicitação para desempenhar funções para além das atribuídas.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Compensação Financeiras

P15 - Recebo de acordo com as minhas responsabilidades.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P16 - Satisfação com as regalias e os benefícios concedidos.

1 - Totalmente Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

4 - Satisfeito

5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P17 - Justiça do salário quando comparado ao dos meus colegas em situação semelhante.

1 - Totalmente Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

4 - Satisfeito

5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

Outros Benefícios

P18 - Reconhecimento do meu trabalho.

1 - Totalmente Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

4 - Satisfeito

5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P19 - Possibilidade de me desenvolver profissionalmente.

1 - Totalmente Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

4 - Satisfeito

5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P20 - Satisfação com os contributos que o Lar fornece ao meio local.

1 - Totalmente Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

4 - Satisfeito

5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P21 - Prestígio percebido ao ser membro desta organização (ex. perante a família e amigos).

1 - Totalmente Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

4 - Satisfeito

5 - Totalmente Satisfeito

Não sabe/responde

P22 - Realização pessoal na função que ocupo na Instituição.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P23 - Reconhecimento do meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P24 - Tratamento por parte dos familiares dos utentes.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P25 - Informação das atividades desenvolvidas aos familiares dos utentes.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Desempenho profissional e Formação

P26 - Clareza, por parte dos responsáveis acerca das funções que devo desempenhar, através de um documento escrito.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P27 - Satisfação com a carga de trabalho que me é atribuída.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito

- Não sabe/responde
- P28 - Clareza acerca da minha função e objetivo como colaborador. *
- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde
- P29 - Satisfação com as funções desempenhadas e adequação das mesmas.
- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde
- P30 - Conheço o meu superior direto. *
- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde
- P31 - Importância do meu trabalho diário para que se atinjam os objetivos globais.
- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde
- P32 - Recebo formação para melhorar o desempenho da minha função.
- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde
- P33 - Permissão do Lar para frequentar as ações de formação que eu acho importantes.
- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito

- Não sabe/responde

Supervisão

P34 - Comunicação dos resultados da avaliação a que sou sujeito.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P35 - Justiça do sistema de Avaliação de Desempenho.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P36 - Regularidade da informação sobre o meu desempenho.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Relações Internas de Trabalho

P37 - Relação com os meus colegas de trabalho (outros colaboradores).

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P38 - Informação sobre o desenvolvimento das atividades.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P39 - Ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área.

- 1 - Totalmente Insatisfeito

- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P40 - Ajuda, colaboração cooperação com os colegas de outras áreas.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P41 - Inexistência de conflitos no ambiente de trabalho.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P42 - Estimulação do trabalho em equipa.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P43 - Apoio por parte do meu superior direto.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P44 - Envolvimento da direção com os colaboradores.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P45 - Capacidade de chefia do meu superior direto.

- 1 - Totalmente Insatisfeito

- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Política e Estratégia

P46 - Conhecimento da identidade e os objetivos do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P47 - Conhecimento do plano de atividades.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P48 - Conhecimento do grau de realização do plano de atividades.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P49 - Conhecimento do trabalho desenvolvido nas outras áreas do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Mudança e Inovação

P50 - Participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito

- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P51 - Aceitação e estimulação por parte da organização, das sugestões feitas pelos colaboradores.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P52 - Inovação e melhoria permanente do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Qualidade

P53 - Conhecimento da política e os objetivos da qualidade do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P54 - Conhecimento das necessidades dos utentes do Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P55 - A satisfação dos utentes é a prioridade do Lar. *

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P56 - Avaliação das opiniões dos utentes por parte da organização.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P57 - Tratamento das reclamações dos utentes.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P58 - Qualidade dos serviços prestados pelo Lar.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

Segurança

P59 - Satisfação com a possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P60 - Solidez e perspetivas de futuro.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P61 - Considerando todos os aspetos, de uma forma global considera-se.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P62 - As expetativas que tinha quando comecei a trabalhar no Lar eram mais elevadas.

- 1 - Totalmente Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito

- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente Satisfeito
- Não sabe/responde

P63 - Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local.

- Sim
- Não
- Talvez

P64 - Só sairia deste Lar:

- Fosse ganhar mais dinheiro
- Mudasse de profissão
- Tivesse menos trabalho e mais tempo livre
- Outra razão

Grupo 2

P1 - Idade

- Menos de 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 50

P2 - Género

- Feminino
- Masculino

P3 - Tipo de vinculação ao Lar

- Quadros
- Contrato temporário
- Estágio
- Voluntariado

P4 - Tempo de vinculação ao Lar

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

P5 - Habilitações Literárias

- Ensino Primário
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

Anexo III

Tabelas de Satisfação global dos colaboradores

(Média, Mínimo, Máximo, Desvio Padrão)

Tabela A – Satisfação global dos colaboradores com as instalações

Perguntas 1 a 7	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	7%	0%	33%	13%
Totalmente Satisfeito	33%	20%	47%	12%
Satisfeito	48%	27%	67%	14%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	8%	0%	20%	8%
Insatisfeito	3%	0%	13%	5%
Totalmente Insatisfeito	1%	0%	7%	3%

Tabela B - Satisfação global dos colaboradores em relação à autonomia profissional e pessoal

Perguntas 8 a 14	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	4%	0%	20%	8%
Totalmente Satisfeito	34%	7%	53%	16%
Satisfeito	47%	33%	60%	11%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	8%	0%	13%	6%
Insatisfeito	5%	0%	33%	13%
Totalmente Insatisfeito	2%	0%	7%	3%

Tabela C – Satisfação global dos colaboradores em relação à compensação financeira

Perguntas 15 a 17	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	11%	7%	20%	8%
Totalmente Satisfeito	11%	0%	20%	10%
Satisfeito	40%	40%	40%	0%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	27%	13%	33%	12%
Insatisfeito	9%	0%	20%	10%
Totalmente Insatisfeito	2%	0%	7%	4%

Tabela D – Satisfação global dos colaboradores em relação a outros benefícios

Perguntas 18 a 25	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	11%	0%	40%	12%
Totalmente Satisfeito	27%	0%	33%	12%
Satisfeito	48%	33%	60%	9%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	13%	7%	20%	6%
Insatisfeito	1%	0%	7%	2%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela E – Satisfação global dos colaboradores com o desempenho funcional e formação

Perguntas 26 a 33	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	3%	0%	13%	5%
Totalmente Satisfeito	37%	20%	53%	12%
Satisfeito	47%	33%	60%	9%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	11%	0%	33%	11%
Insatisfeito	2%	0%	7%	3%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela F – Satisfação global dos colaboradores com a supervisão

Perguntas 34 a 36	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	20%	13%	27%	7%
Totalmente Satisfeito	29%	13%	47%	17%
Satisfeito	40%	33%	47%	7%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	9%	0%	13%	8%
Insatisfeito	2%	0%	7%	4%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela G – Satisfação global dos colaboradores com as relações de trabalho

Perguntas 37 a 45	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	4%	0%	20%	7%
Totalmente Satisfeito	35%	20%	53%	12%
Satisfeito	50%	40%	60%	8%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	10%	0%	20%	6%
Insatisfeito	1%	0%	7%	2%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela H – Satisfação global dos colaboradores em relação à política e estratégia

Perguntas 46 a 49	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	7%	0%	13%	8%
Totalmente Satisfeito	40%	33%	47%	5%
Satisfeito	43%	27%	53%	12%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	5%	0%	13%	6%
Insatisfeito	5%	0%	13%	6%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela I – Satisfação global dos colaboradores em relação à mudança e inovação

Perguntas 50 a 52	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	0%	0%	0%	0%
Totalmente Satisfeito	22%	20%	27%	4%
Satisfeito	65%	53%	73%	10%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	11%	0%	20%	10%
Insatisfeito	0%	0%	0%	0%
Totalmente Insatisfeito	2%	0%	7%	4%

Tabela J – Satisfação global dos colaboradores em relação à qualidade

Perguntas 53 a 58	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	8%	0%	13%	5%
Totalmente Satisfeito	32%	20%	53%	13%
Satisfeito	40%	27%	53%	13%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	16%	0%	27%	9%
Insatisfeito	4%	0%	13%	7%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela L – Satisfação global dos colaboradores com a segurança

Perguntas 59 e 60	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	7%	7%	7%	0%
Totalmente Satisfeito	33%	33%	33%	0%
Satisfeito	37%	20%	53%	24%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	23%	7%	40%	24%
Insatisfeito	0%	0%	0%	0%
Totalmente Insatisfeito	0%	0%	0%	0%

Tabela M – Satisfação global dos colaboradores em relação às expetativas e lealdade

Perguntas 61 a 63	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Não sabe/responde	2%	0%	7%	4%
Totalmente Satisfeito	22%	0%	47%	23%
Satisfeito	38%	20%	53%	17%
Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	20%	13%	33%	12%
Insatisfeito	16%	0%	40%	21%
Totalmente Insatisfeito	2%	0%	7%	4%