



A Influência da Satisfação no Trabalho no Desempenho Profissional

Um Estudo de Caso: as Ajudantes de Ação Direta no Centro de Apoio Social da Carregueira

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações de Economia Social

Maria João Soares Valente

Orientadora: Mestre Susana Isabel Carreira de Carvalho e Silva

Coorientador: Professor Doutor Nuno Francisco Mendes Santos Jorge

2016/02

RESUMO

A presente investigação inscreve-se no cruzamento entre as áreas do Comportamento Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos, no contexto das organizações de Economia Social.

O objeto de estudo foi a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho profissional, que além da necessária fundamentação teórica, foi sujeito a um estudo de caso, numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) – o Centro de Apoio Social da Carregueira (CASC) e, em particular, a função de Ajudante de Ação Direta.

Num primeiro momento, foi avaliado o nível de satisfação no trabalho de todos os colaboradores da instituição, sendo depois realizada uma avaliação de desempenho dos elementos pertencentes à equipa de Ajudantes de Ação Direta, com o objetivo de relacionar os seus níveis de desempenho com os seus níveis de satisfação no trabalho.

Em termos metodológicos, estes objetivos materializaram-se na realização de uma entrevista à Direção do CASC, na análise de documentação da instituição, na construção, aplicação e análise de um inquérito por questionário e no desenho, desenvolvimento e aplicação de um sistema de avaliação de desempenho.

No final do processo, foi possível verificar a existência de uma fraca relação entre satisfação no trabalho e desempenho profissional no CASC, à semelhança do que a literatura evidencia. Neste sentido, foi possível concluir que não existe uma relação linear entre os dois conceitos, antes se percebeu que para o desempenho profissional contribuem outros conceitos, como a motivação.

Estes resultados, para além de darem resposta ao nosso objetivo geral de investigação, poderão dar outros contributos relevantes ao CASC, como perceber os fatores que determinam a satisfação no trabalho e valorizar, melhorar e ajustar os desempenhos das Ajudantes de Ação Direta. Em última instância, permitirão orientar as práticas de gestão de recursos humanos, em prol de uma maior eficácia e eficiência organizacionais.

Palavras-chave: Economia Social, IPSS, Recursos Humanos, Satisfação no trabalho, Desempenho Profissional, Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

This research is placed at the intersection between the areas of Organizational Behavior and Human Resource Management, in the context of social economy organizations.

The object of study was the relationship between job satisfaction and job performance, which in addition to the necessary theoretical basis, was subject to a case study in a IPSS – Centro de Apoio Social da Carregueira (CASC) and, in particular, among caregivers.

At first, we evaluated the level of job satisfaction of all institution employees, and then carried out a performance assessment to the caregivers team, in order to relate their performance levels with their satisfaction levels at work.

In methodological terms, these objectives materialize in conducting an interview with the Board of CASC, in analyzing institution's documentation, in constructing, implementing and analysing a questionnaire survey and in the design, development and implementation of an performance assessment system.

At the end of the process, we found that there is a weak relationship between job satisfaction and job performance in CASC, similar to what the literature shows. It was concluded that there isn't a linear relationship between these two concepts, and that other concepts such as motivation influence professional performance..

These results, besides responding to our overall research goals, may give other relevant contributions to CASC, like revealing the factors that determine job satisfaction, and value, improve and adjust the caregivers performance. Ultimately, it will guide human resource management practices in towards greater organizational effectiveness and efficiency.

Keywords: Social Economy, Private Social Welfare Institutions, Human Resources, Job Satisfaction, Professional Performance, Performance Evaluation

AGRADECIMENTOS

Em especial ao Professor Doutor Nuno Jorge, por ter sido o principal impulsionador para que este caminho fosse percorrido até ao fim, pela forma como sempre me incentivou a focar neste objetivo final, pela permanente orientação, apoio e disponibilidade;

À Professora Dra. Susana Carvalho, pela partilha dos seus conhecimentos e orientação;

À Direção do Centro de Apoio Social da Carregueira, pela oportunidade de desenvolvimento deste Estudo de Caso e pela forma como acreditam e se dedicam voluntariamente à Economia Social local;

Em particular, ao Presidente da Direção, o Sr. Duarte Arsénio, por quem nutro profundo respeito e admiração pela entrega à causa social, pela forma como acredita nela e pela maneira como a dirige;

Aos Colaboradores do CASC, em particular aos que colaboraram na recolha dos dados para esta investigação;

À minha família, pela compreensão, paciência e apoio.

A todos, um bem-haja!

INDICE

| | |
|--------------------------------------|------|
| RESUMO | i |
| ABSTRACT | ii |
| AGRADECIMENTOS | iii |
| INDICE DE FIGURAS | vi |
| INDICE DE TABELAS | vii |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | viii |

| | |
|-------------------------|----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
|-------------------------|----------|

| | |
|---|----------|
| CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 3 |
| 1.1. A Economia Social | 3 |
| 1.1.1. Conceptualização e evolução histórica | 3 |
| 1.1.2. O Caso Português | 7 |
| 1.1.3. Importância e Desafios atuais | 9 |
| 1.1.4. As IPSS e a sua Gestão (de Recursos Humanos) | 12 |
| 1.2. A Satisfação no Trabalho | 18 |
| 1.3. O Desempenho Profissional | 27 |
| 1.4. A Avaliação de Desempenho (nas IPSS) | 28 |
| 1.5. Problematização | 37 |
| 1.6. Hipóteses | 38 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPÍRICO | 40 |
| 2.1. O Estudo de Caso | 40 |
| 2.2. Caracterização do Centro de Apoio Social da Carregueira | 41 |
| 2.3. Avaliação da Satisfação no Trabalho | 52 |
| 2.4. Avaliação de Desempenho | 54 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 3 – RESULTADOS | 60 |
| 3.1. Satisfação no Trabalho no CASC | 60 |
| 3.2. Avaliação de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC | 76 |
| 3.2.1. Os Níveis de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC | 81 |
| 3.3. Discussão dos resultados | 84 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES | 87 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 90 |
| ANEXOS | 98 |
| Anexo I: Questionário de Avaliação da Satisfação no Trabalho | 99 |
| Anexo II – Guião da Entrevista à Direção do CASC a propósito da Avaliação de Desempenho | 102 |
| Anexo III – Entrevista à Direção do CASC | 104 |
| Anexo IV – Apresentação da Avaliação de Desempenho aos Colaboradores do CASC | 107 |
| Anexo V – Grelha de Avaliação de Desempenho da Equipa de Ação Direta do CASC | 111 |
| Anexo VI – Grelha de Autoavaliação de Desempenho da Equipa de Ação Direta do CASC | 115 |
| Anexo VII – Resultados da Avaliação Satisfação no Trabalho no CASC | 119 |
| Anexo VIII – Relação entre as Determinantes e os Graus de Satisfação | 126 |
| Anexo XI – Resultados da Avaliação de Desempenho Individual das Ajudantes de Ação Direta do CASC | 145 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Relação anterior dos Utentes da ERPI com o CASC..... | 45 |
| Figura 2 - Organograma do CASC..... | 46 |
| Figura 3 - Amplitude de Idades dos Colaboradores do CASC em maio 2015..... | 48 |
| Figura 4 - Tipos de Vinculação no CASC..... | 48 |
| Figura 5 - Tempo de Vinculação ao CASC..... | 49 |
| Figura 6 - Habilitações Literárias dos Colaboradores do CASC..... | 50 |
| Figura 7 - Formação Profissional dos Colaboradores do CASC..... | 51 |
| Figura 8 - Comparação da Distribuição da Residência dos Colaboradores do CASC entre maio de 2015 e janeiro de 2016..... | 51 |
| Figura 9 - Satisfação Geral com o Trabalho no CASC (maio 2015)..... | 60 |
| Figura 10 - Tempo de Vinculação ao CASC em maio 2015..... | 62 |
| Figura 11 - Distribuição dos Colaboradores por Áreas Funcionais (maio 2015)..... | 63 |
| Figura 12 - Habilitações Literárias dos Colaboradores do CASC (maio 2015)..... | 64 |
| Figura 13 - Resultados Médios da Satisfação com as Condições de Trabalho..... | 66 |
| Figura 14 - Resultados Médios da Satisfação com o Desempenho de Funções..... | 69 |
| Figura 15 - Resultados Médios da Satisfação com as Relações Internas..... | 70 |
| Figura 16 - Resultados Médios da Satisfação com o Envolvimento na Política e Estratégia organizacionais..... | 71 |
| Figura 17 - Resultados Médios da Satisfação com a Mudança e Inovação..... | 72 |
| Figura 18 - Resultados Médios da Satisfação com a Qualidade dos Serviços..... | 73 |
| Figura 19 - Resultados Médios em relação à Segurança..... | 74 |
| Figura 20 - Resultados Médios da Autoavaliação das Ajudantes de Ação Direta do CASC.. | 77 |
| Figura 21 - Resultados Médios da Avaliação de Desempenho da Comissão de Avaliação das Ajudantes de Ação Direta do CASC..... | 79 |
| Figura 22 - Comparação entre os Resultados Médios da Autoavaliação e da Avaliação da Comissão de Avaliação..... | 80 |
| Figura 23 - Relação entre Níveis de Desempenho Profissional e Graus de Satisfação no Trabalho das Ajudantes de Ação Direta no CASC..... | 85 |

INDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Definições de Satisfação no Trabalho..... | 19 |
| Tabela 2 - Modelos Teóricos sobre Satisfação no Trabalho | 20 |
| Tabela 3 - Variáveis da Satisfação no Trabalho..... | 21 |
| Tabela 4 - Tipologias de Avaliação de Desempenho..... | 33 |
| Tabela 5 - Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho | 34 |
| Tabela 6 - Métodos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho | 35 |
| Tabela 7 - Missão, Visão e Valores do CASC | 43 |
| Tabela 8 - Respostas Sociais do CASC | 43 |
| Tabela 9 - Evolução dos Recursos Humanos no CASC..... | 47 |
| Tabela 10 - Mais-valias atribuídas pela Direção do CASC à Avaliação de Desempenho | 55 |
| Tabela 11- Síntese do Plano de Observação | 59 |
| Tabela 12 - Relação entre Idade e grau de satisfação no trabalho..... | 61 |
| Tabela 13 - Relação entre o tempo de vinculação e grau de satisfação no trabalho | 63 |
| Tabela 14 - Resultados Médios da Satisfação com a Autonomia..... | 67 |
| Tabela 15 - Resultados Médios da Satisfação com a Remuneração..... | 68 |
| Tabela 16 - Resultados Médios da Satisfação com o Reconhecimento Profissional | 69 |
| Tabela 17 - Hierarquização das Determinantes da Satisfação no Trabalho no CASC..... | 75 |
| Tabela 18 - Valores Mínimos e Máximos de cada Critério da Avaliação de Desempenho | 77 |
| Tabela 19 - Comparação e hierarquização dos resultados das Autoavaliação e da Avaliação da Comissão de Avaliação | 80 |
| Tabela 20 - Distribuição das Ponderações pelos Fatores de Avaliação de Desempenho | 82 |
| Tabela 21 - Níveis de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC..... | 82 |
| Tabela 22 - Relação entre Ajudantes de Ação Direta do CASC, seus Níveis de Desempenho e Graus de Satisfação | 84 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CASC – Centro de Apoio Social da Carregueira

CIRIEC - Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique,
Sociale et Coopérative

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ONG – Organização Não Governamental

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

VAB – Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação insere-se no ciclo formativo do Mestrado em Gestão Organizações de Economia Social, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém. Sendo este o âmbito de investigação, só poderíamos começar por referir que a Economia Social tem-se manifestado enquanto um setor estratégico na dinamização da economia nacional que se pretende rever à escala global.

A par da consciencialização para este facto, propusemo-nos, desde o início deste ciclo, a desenvolver um trabalho que permitisse dar resposta a um conjunto de questões e de motivações que estavam bem identificadas. Por um lado, pretendíamos concluir este processo formativo com uma investigação em que fosse possível aplicar um conjunto de conhecimentos e competências adquiridos ao longo do Mestrado; por outro, a investigadora tinha sido recentemente integrada num novo contexto profissional, enquanto diretora técnica de uma organização de economia social; finalmente, as questões da satisfação no trabalho e do desempenho constituem uma área de investigação pela qual nutrimos um particular interesse.

Atendendo a estas motivações, considerou-se que o mais viável passaria pelo recurso ao método de estudo de caso, na medida em que era nossa intenção envolver neste processo a organização em que desenvolvemos a nossa atividade profissional – Centro de Apoio Social da Carregueira (CASC). Através da leitura do Plano de Atividades de 2014, e em conversa com a direção do CASC, apercebemo-nos da intenção de desenvolver um processo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores, e da perceção que o mesmo seria uma mais-valia importante para as suas atividades.

Desta forma, procurámos desenvolver uma problemática que combinasse dimensões da Gestão de Recursos Humanos (com a avaliação de desempenho), com dimensões do Comportamento Organizacional (Satisfação no Trabalho e do Desempenho profissional).

Tendo por base todos estes pressupostos, desenhou-se uma pergunta de partida, enunciando o projeto de investigação e exprimindo o que se procurava saber (Quivy e Campenhoudt, 1998). Fazendo uso da clareza, exequibilidade e pertinência, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Qual a relação entre a satisfação no trabalho e os níveis de desempenho profissional, no contexto de uma organização de Economia Social?

Subsequentemente, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral:

- ✓ Aferir a eventual correlação entre o desempenho profissional e a satisfação no trabalho dos colaboradores do Centro de Apoio Social da Carregueira.

Partindo do geral para o particular, definiram-se também os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores do CASC;
- ✓ Identificar os níveis de desempenho profissional dos colaboradores do CASC.

Esta dissertação pretende dar conta desse processo de pesquisa, tomando como linha orientadora a metodologia de investigação veiculada por Quivy e Campenhoudt (1998). Assim, iniciou-se o trabalho com uma revisão da literatura, que permitiu a elaboração de um corpo teórico dos principais conceitos desta investigação. Tratando-se de uma investigação no âmbito da Gestão de Organizações de Economia Social, não nos faria qualquer sentido dar-lhe início sem uma prévia abordagem ao Terceiro Setor do geral para o particular, na medida em que o nosso enfoque se faz numa IPSS. Neste âmbito pretende-se aprofundar a importância da Gestão e da sua eficiência, enquanto garante da sustentabilidade económica, diferenciação e competitividade. Em organizações que trabalham fundamentalmente com e para pessoas, é nelas pois que deve estar centrado o sucesso organizacional, facto que nos motivou a centrarmos nos colaboradores nesta investigação. Este enfoque, também ele teórico, é feito ao nível da satisfação no trabalho, desempenho profissional e avaliação de desempenho, pelos motivos anteriormente invocados.

Após o aprofundamento teórico destes conceitos e de outras questões a que este processo nos conduziu, procurámos construir uma problemática própria, formular um conjunto de hipóteses, e construir um dispositivo empírico que as permitisse corroborar ou refutar.

No capítulo referente à «observação», procurámos selecionar criteriosamente os métodos e técnicas de recolha de dados mais adequados aos objetivos deste estudo, e analisá-los para poder aferir a existência de alguma relação entre os graus de satisfação dos colaboradores do CASC e os seus níveis de desempenho profissional.

Importa referir que os objetivos com este trabalho perpassam os já enunciados, na medida em que procuramos ainda dar um contributo para a organização estudada, potenciando a melhoria da qualidade dos serviços e do desempenho no contexto de trabalho, mediante o desenho e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho e da avaliação da satisfação no trabalho.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Após a formulação da pergunta de partida e dos objetivos desta pesquisa, procurámos aprofundar, através de leituras, os conceitos subjacentes à pergunta de partida, nomeadamente o de Economia Social, Satisfação no Trabalho, Desempenho Profissional e Avaliação de Desempenho.

1.1. A Economia Social

1.1.1. Conceptualização e evolução histórica

Numa lógica do geral para o particular, antes de abordar a Economia Social e suas especificidades, debruçamo-nos sobre o conceito de Economia. Esta é entendida enquanto ciência que estuda a forma como as sociedades utilizam os recursos para produzir bens e serviços que são distribuídos de forma a satisfazer as suas necessidades (Samuelson & Nordhaus, 2005).

Se, em vez de Economia, quisermos definir Economia Social, deparamo-nos com um paradoxo concetual que envolve a expressão, pois a Economia deverá toda ela ser Social, na medida em que se subordina a objetivos sistémicos, que estão ligados ao bem-estar coletivo promovido pela componente económica (Dias, 2005).

Posto isto, e para lá do que seja paradoxal, cumpre realizar uma breve caracterização do conceito de Economia Social, não sem antes referir que são várias as terminologias a ele associadas. É frequente encontrarmos a utilização do termo Economia Social a par de outros conceitos similares, como terceiro setor, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, organizações não governamentais, entre outros (Franco, 2004). Todavia, parece-nos que mais importante que qualquer denominação é o que lhe está subjacente e, no caso, referimo-nos a uma Economia que se define no intervalo entre o Estado e o Mercado, quer no sentido da concretização das ações que o Estado não resolve, quer no daquelas em que a economia privada não vislumbra interesses lucrativos para a sua realização (Caeiro, 2008).

Laville (citado em Ferreira, 2004), por seu turno, vai mais longe e relaciona o Terceiro Setor com os fracassos do Mercado, a par da falência do Estado na sua função e capacidade de satisfazer demandas minoritárias. Neste contexto, o Terceiro Setor assume a função

redistribuidora do Estado, através do fornecimento de serviços gratuitos ou de baixo custo e tem uma função de regulação da economia, por meio da criação de emprego. (Jacob, 2004).

Abordar o conceito de Economia Social implica, a nosso ver, mencionar a existência de duas correntes distintas, são elas a francófona e a norte-americana (Barros & Santos, 1997: 32). A primeira analisa o conjunto das organizações como um setor de economia social, cujas raízes assentam, sobretudo, nos movimentos associativos do século XIX. Por seu turno, a corrente norte-americana é fundamentada na explicação da formação e do comportamento das organizações não lucrativas com base na análise microeconómica da afetação de recursos.

Esta análise microeconómica deu origem ao movimento da “Escola Microeconómica Americana” que fundamenta a emergência do Terceiro Setor com a combinação de fracassos de outros acordos institucionais, em particular fracassos do Mercado e do Estado. (Barros & Santos, 1997).

Para lá das diferentes correntes teóricas, o conceito de Economia Social tem vindo a ganhar expressão ao longo dos últimos 150 anos, integrando e desenvolvendo objetivos que passam necessariamente pela solidariedade e pelo desenvolvimento integrado da Comunidade e do Homem.

Segundo Ferreira (2009, citado em Podence, 2012), a Economia Social corresponde a um conjunto de relações sociais de produção ou troca, organizações, racionalidades e princípios de ação, nos quais predomina a atividade económica que não tem como objetivo principal o lucro, mas o benefício de um grupo social ou da sociedade (utilidade social), em que se valoriza a cooperação e o coletivo, não a concorrência e o individualismo.

Parece-nos relevante ainda referir que a Economia Social está também associada à problemática do desenvolvimento local e territorial, o que faz dela uma “economia de proximidade”, como referem Pecqueur & Zimmermann (2004, citados em Sousa, 2012).

As organizações sem fins lucrativos podem-se ainda definir, de acordo com Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2007, citado em Podence, 2012), como o conjunto de entidades organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias. Organizadas, na medida em que apresentam uma estrutura organizada com hierarquias definidas. Privadas, porque não estão próximas do agente económico Estado, apesar de este ser seu financiador e regulador. São organizações não distribuidoras de lucro, pois o lucro não é distribuído pelos sócios, mas antes reinvestido na própria organização. Dizem-se autogovernadas pelo seu próprio modelo de gestão, não sendo controladas por entidades externas. E, por fim, são voluntárias, pois uma grande parte do seu financiamento é obtido de forma voluntária de sócios e de “benfeitores”.

Abordar questões relacionadas com as expressões da Economia Social, leva-nos a perceber que este conceito envolve dois tipos de organizações: aquelas que funcionam como empresas, mas sem terem em vista o lucro (liminarmente relacionadas com o movimento cooperativo); e as organizações que funcionam como instituições de administração privada e que são financiadas por donativos, quotizações, trabalho voluntário e apoios estatais (Jacob, 2004).

Em síntese, no que toca à concetualização da Economia Social, faz-nos sentido entendê-la enquanto um setor em desenvolvimento e expansão, alavanca da empregabilidade, e enquanto modo de organização económica alternativo, para lá da lógica capitalista (Junqueiro, 2004 citado em Viana, 2012). Citando Namorado (2004),

“(...) é legítimo ver na economia social uma constelação de esperanças, uma multiplicidade solidária de iniciativas que não baixa os braços perante a atmosfera de desastre que anestesia o presente, nem desiste perante a lei do mais forte que se disfarça de ciência económica para confiscar o futuro”.

Para lá de tudo o que possa ainda caber em eventuais definições do que é a Economia Social ou Terceiro setor, parece-nos relevante percebermos os contornos da sua história, na medida em que compreenderemos melhor o presente, se conhecermos o passado.

As raízes da Economia Social remontam à assistência e à proteção social prosseguida pelo clero ao longo dos tempos, com o intuito de prestar caridade e de atuar junto dos grupos sociais mais desfavorecidos (Romão, s.d.).

Segundo Ferreira da Costa (1986), o período subjacente à Revolução Francesa deu o mote para o surgimento das organizações de cariz mutualista, assente na entreajuda e dispensando apoios externos. São exemplo disso, as Associações de Socorros Mútuos e as caixas económicas, como o Montepio Geral.

Para lá destas iniciativas, é sobretudo no século XIX que surgem as primeiras experiências do Terceiro Setor devidamente sistematizadas e bem sucedidas. Quando toca a história, não poderíamos deixar de mencionar a Cooperativa dos “Pioneiros de Rochdale”, enquanto associação popular de entreajuda. É no contexto da revolução industrial, onde as condições de vida dos operários eram degradantes, que em 1844, 28 operários se juntam, criando uma cooperativa que teve como objetivo inicial fazer chegar aos seus membros produtos de qualidade a preços justos. Estavam dados os primeiros passos para que às cooperativas de consumo se juntassem as de educação, habitação e produção (Namorado, 2007).

A par das primeiras iniciativas de cooperativismo, o associativismo também deu os primeiros passos, na forma de sindicatos e associações de classe, associações culturais, científicas, recreativas. Quaisquer dos movimentos supra mencionados foram organizados e protagonizados por cidadãos e grupos da sociedade civil, com o objetivo de fazer face às necessidades sociais da época (Namorado, 2007).

Na viragem para o século XX, assiste-se à institucionalização destas organizações, social e legalmente reconhecidas.

Todavia, o período do Pós II Guerra Mundial caracterizou-se pela perda de importância do Terceiro Setor, em prol do Estado, que chamou a si a proteção social, o que lhe valeu a denominação de Estado Providência. A ideia de crescimento económico do pós Guerra conduziu à ideia de superação de todas as crises, gerando confiança no Sistema, de modo a manter o bem-estar da população. Os movimentos associativos e mutualistas serviram assim de modelo aos sistemas de Segurança Social.

Volvidos cerca de trinta anos de Estado Providência, este entrou em crise, ficando esta, segundo Rosanvallon (1981: 94), a dever-se à forma como a esfera económica se torna constituinte do social. Segundo Albert Hirschman (citado em Rosanvallon, 1981: 137), assistiu-se à “(...) detereorização rápida dos serviços oferecidos”.

Assim, no final da década de 70 do século XX, a sociedade depara-se com uma crise económica e social, acompanhada por uma progressiva globalização económica e pelas transformações políticas do mercado de trabalho e da proteção social. Estas dificuldades impulsionaram os governos a procurar transferir para o setor privado a provisão de um conjunto de serviços públicos.

Esta realidade esteve na base da revitalização do terceiro setor, refletindo-se na constituição de estruturas federativas de representação comum a nível nacional e transnacional e na reafirmação da identidade comum, enfatizando os seus princípios originais.

O terceiro setor sofreu também uma renovação, como forma de adaptação e de resposta a novos problemas sociais, como as novas formas de pobreza, a exclusão social e o desemprego. Em forma de resposta, para além das tradicionais organizações, surgem as Organizações Não Governamentais (ONG's), em áreas de intervenção tão inovadoras como o comércio justo ou o crédito solidário.

Em jeitos de conclusão desta análise histórica ao fenómeno da Economia Social, cumpre referir que a sua existência acompanhou a história da humanidade, com altos e baixos de visibilidade e intervenção, todavia procurando sempre adaptar-se e dar resposta aos problemas sociais e realidades locais.

1.1.2. O Caso Português

À semelhança do que pudemos perceber anteriormente, este também não é um fenómeno recente em Portugal, pois as primeiras experiências com características da Economia Social referem-se ao reinado de D. Dinis, com a criação de uma Bolsa do Comércio em 1293 (Dias, 2005). Mais tarde, já no reinado de D. Afonso V, surgem as confrarias leigas enquanto associações voluntárias de irmãos, tendo em vista o socorro mútuo. As confrarias caracterizaram-se, numa primeira fase, pelo seu cariz corporativo de associação por profissão para ajuda mútua em caso de carência social, tratando-se assim de organizações que combinavam um cariz material com princípios espirituais.

Mais tarde, surgem as Misericórdias, enquanto fusão entre os princípios das ditas confrarias e o das unidades, entendidas como organizações de auxílio aos mais pobres. A primeira, a Misericórdia das Caldas da Rainha, constitui-se em 1498 sob a égide da rainha D. Leonor, seguida da de Lisboa (Ferreira, 2000).

Quase um século depois (1578), surge outro movimento – o *Celeiro de Évora* – com o objetivo de conceder empréstimos em sementes em anos maus aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo-se como um seguro de colheitas denominado de *Monte Pio*.

Já no século XIX, Mouzinho da Silveira termina com a exclusividade da Igreja enquanto promotora da Economia Social, inteiramente fundamentada na caridade cristã, abrindo caminho a uma era menos conservadora e mais liberal. Este é um importante marco na história da Economia Social em Portugal, pautado pelos princípios ainda atualmente associados ao conceito.

Em Portugal, o século XIX é igualmente marcado pelo 1º Congresso Social (1865) e pelo Congresso das Associações Portuguesas (1882), todavia com poucos reflexos na prática. Em 1894, teve lugar o Congresso das Cooperativas, com reivindicações ao nível dos direitos laborais, influenciado por nomes como Antero de Quental e Alexandre Herculano. Acredita-se assim numa mutação social, baseada nas ideias socializantes da época (Ferreira, 2000).

O século XX, por seu turno, é marcado pela emergência de uma ditadura política, com reflexos nas organizações de Economia Social. O Estado-Novo atribuiu um estatuto privilegiado às formas de proteção social baseadas em instituições de assistência com cariz religioso, dado o contexto político da época.

Nos anos 60 do século XX, na então era do Estado Providência, Portugal é palco de um quasi *Estado-Providência* (Ferreira, 2000: 223), marcado igualmente por uma evolução tardia,

devido ao contexto da revolução democrática, da crise económica e social provocada pela crise petrolífera e dos efeitos dos debates da redução do Estado-Providência dos anos 80.

Com o fim do Estado-Novo (1974), constatou-se um maior dinamismo na sociedade civil, em relação aos grupos socialmente desfavorecidos, corroborado pelo desenvolvimento legislativo que passou a sustentar estas iniciativas, de que se destaca:

- ✓ 1977: Decreto-lei n.º460/77, que criou a figura coletiva de utilidade pública, que confere às organizações não lucrativas regalias no sentido de melhor desenvolverem a sua atividade em prol da comunidade;
- ✓ 1979: Publicação dos Estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- ✓ 1980: Novo enquadramento jurídico das Cooperativas;
- ✓ 1983: Revisão dos Estatutos das IPSSs, no sentido de poderem incluir áreas como a saúde, formação profissional, educação e habitação;
- ✓ 1984: Publicação da 1ª Lei de Bases da Segurança Social (Lei n.º 28/84);
- ✓ 1989: Revisão Constitucional, passando a incluir o setor social, para lá do cooperativo.

Atualmente, existe consenso na ideia de que a Economia Social em Portugal não está tão desenvolvida quanto noutros países, como a Suécia e a Finlândia (Correia, s.d.). Nestes casos, existe uma forte consciência social, ao ponto de a sociedade civil ter grande expressão e organização, gerando empresas sociais que têm como objetivo a maximização do lucro, mas em que a totalidade ou parte desse lucro é reinvestido no desenvolvimento social, na educação, na cultura da população.

Ainda assim, um estudo do CIRIEC (2007) defende que Portugal é um dos países onde o terceiro setor se encontra em emergência. A corroborar esta ideia, tem-se assistido, nos últimos anos, ao desenvolvimento em grande escala do setor social em Portugal, claramente sustentado no aumento do número de cooperativas, no aumento da curiosidade científica na temática e nas diversas políticas com efeitos diretos e indiretos no Setor (Jacob, 2004; Quintão, s.d.). Eis algumas datas ilustrativas desta evolução:

- ✓ 2009: Decreto-Lei 282/2009, que cria a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES);
- ✓ 2010: Criação do Conselho Nacional para a Economia Social (CNES);
- ✓ 2013: Aprovação da Lei de Bases para a Economia Social; Criação de Conta Satélite da Economia Social (protocolo entre o INE e CASES);

✓ 2014: Revisão dos Estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

De entre estas alterações ocorridas, a mais significativa terá sido a criação da Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013). Esta lei foi criada com o intuito de que “o setor social e solidário adquirisse a sua própria identidade e o devido reconhecimento legal.” Na ótica do Governo, esta “veio capacitar, formalmente, as entidades da economia social dos instrumentos necessários para desenvolverem um conjunto de outras iniciativas para além das suas áreas tradicionais de atuação, permitindo-lhes a inovação e o empreendedorismo, reforçando o potencial de crescimento do país e contribuindo para o reforço da coesão social” (Decreto-Lei n.º 172A /2014 de 14 de novembro).

A Lei de Bases da Economia Social engloba organizações distintas como as cooperativas, as mutualidades, as misericórdias, as fundações, as instituições particulares de solidariedade social, as associações com fins altruístas de âmbito cultural, recreativo, desportivo e de desenvolvimento local (art. 4º). Como é fácil de constatar, foi atribuída a mesma denominação a vários tipos de organizações distintas, todavia nenhuma delas prevê a maximização do lucro e daí o ponto em comum, que justifica a denominação conjunta de Economia Social. Assim, a Economia Social abrange o subsector do Mercado ou empresarial (cooperativas e mutualidades) e o subsector não mercantil (associações, fundações e organizações que fornecem bens e serviços na maior parte gratuitos ou a preços simbólicos) (Ramos, 2013).

Em jeito de síntese, socorremo-nos das palavras de Serra *et al* (1989: 149), para sistematizar a realidade da Economia Social em Portugal, na medida em que:

(...) as empresas de economia social são normalmente chamadas a desenvolver funções potencialmente úteis, em termos comunitários de nível local, regional e nacional, motivo pelo qual o carácter socialmente relevante de tais funções deveria ser reconhecido pelo Estado, não através de protecção ou favores especiais, mas sim através de políticas de desenvolvimento integrado, devidamente apoiados através de incentivos seletivos destinados a fomentar com eficácia o carácter socialmente relevante deste tipo de ações de interesse comum mas exercidas através de organizações de natureza privada não lucrativista.

1.1.3. Importância e Desafios atuais

Chegados a este ponto, faz sentido procurar conhecer a real importância da Economia Social, através de dados quantitativos.

Assim, numa perspetiva macroeconómica, e apenas na União Europeia, as Organizações de Economia Social são responsáveis pela empregabilidade de 11 milhões de pessoas, o que se traduz numa percentagem de 6,7% da população ativa. Todavia, esta não é uma realidade uniforme para todos os atuais Estados Membros. De entre eles, distingue-se o facto de alguns mais antigos (como a França, a Irlanda e a Espanha) terem percentagens de empregabilidade no setor que são superiores (a rondar os 10%, sensivelmente) aos registados em países cuja adesão à União é bem mais recente (empregabilidade de cerca de 4,2% da população ativa).

À escala nacional, como tivemos oportunidade de ver anteriormente, a Economia Social é um setor em crescimento, que tem vindo a ganhar uma expressão interessante, atingindo em 2010, mais de 55.000 organizações (CASES & INE, 2013), maioritariamente (94%) sob a forma de associações, sendo seguidas pelo movimento cooperativo. Por seu turno, contabilizava-se 5022 IPSS, que representavam 50,1% do Valor Acrescentado Bruto.

As organizações da Economia Social, em Portugal, eram responsáveis por 250 mil empregos diretos (5,5% do emprego remunerado), estando em termos percentuais abaixo da média dos países desenvolvidos (7,4%) (Franco *et al*, 2005 em citado em Ramos, 2013).

Quase metade destas organizações (48,4%) desenvolve atividades nas áreas da cultura, desporto e recreio.

Considerando a relevância que a Economia Social tem vindo a ganhar, em termos europeus e nacionais, faz todo o sentido avaliar os desafios que as organizações têm de enfrentar, no presente e no futuro. Um dos quais prende-se, inegavelmente, com a necessidade de mudança, não fosse o crescente desafio de alargamento dos serviços de proximidade, atrevemo-nos a dizer que está cada vez mais aquém da capacidade de resposta do Estado.

Esta mudança assenta no direito da livre escolha e da livre concorrência, o que impele necessariamente a alterações de fundo ao nível destas organizações, muitas das quais fundamentadas nas formas de atuação, intervenção e sustentação que conduzem estas organizações e, sobretudo, quem as lidera, a adotarem uma postura mais desperta para questões eminentemente ligadas à Gestão. Referimo-nos a noções como eficiência e eficácia, sustentabilidade, imagem organizacional, qualidade, posicionamento face à concorrência, planeamento e posicionamento estratégicos, satisfação e diversificação dos públicos-alvo. A necessidade deste tipo de conhecimentos impele-nos a pensar indubitavelmente nestas Organizações como Empresas cujos excedentes sustentem o reinvestimento nas suas finalidades (outro desafio), ainda que esse não seja o seu propósito (Sousa *et al*, 2012).

Em concreto, as organizações serão cada vez mais pressionadas a demonstrarem de forma qualitativa e quantitativa, qual o impacto da sua atividade na comunidade e qual a eficiência com que utilizam os recursos existentes. Esta lógica de eficiência deve estar liminarmente associada a uma boa gestão organizacional, que implica redução de custos e, se possível, um aumento de receitas próprias.

Esta ‘empresarialização’ deve ser vista também como a capacidade de dinamização de novas áreas de atividade, de novos produtos, novos mercados, num duplo desafio de crescimento e de resposta às necessidades sociais não satisfeitas pelo setor público ou privado (Quintão, s.d.). Estas passam pela salvaguarda de serviços pessoais de proximidade, pelo desenvolvimento local sustentado, pela proteção do ambiente, pela gestão e manutenção de espaços urbanos coletivos, pelo apoio a grupos sociais com necessidades específicas.

Nesta linha de ideias, segundo Francisco Madelino (2006), este Terceiro Setor é sobretudo agente do desenvolvimento local, ao ter no centro da sua intervenção os territórios e as comunidades. Numa era que convive com a globalização a quase todos os níveis, é de salvaguardar intervenções que coloquem como prioridade o local em detrimento do global, preservando a diversidade cultural, ao envolver as comunidades locais e ao dinamizar os territórios.

A manter-se o crescimento e desenvolvimento da Economia Social, é expectável, para além da rentabilidade económica, uma rentabilidade social, avaliada em termos de participação dos cidadãos e da criação de emprego, ou seja, da melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social das populações (Jacob, 2004). A Comissão Europeia crê mesmo na capacidade das “empresas sociais” para serem grandes reservatórios de emprego no futuro (Jacob, 2002).

Enquanto “Terceiro Pilar” (Programa do XVII Governo Constitucional) de desenvolvimento de um país, a par do Estado e da iniciativa privada, é desejável que muitas destas organizações consigam inverter a excessiva dependência financeira do Estado, tornando-se mais autónomas e autossustentáveis (Romão, s.d.).

Um dos passos nesse sentido poderá e deverá ser o de envolver a sociedade civil nesta mudança de mentalidades, na exata medida em que também deve ser chamada a contribuir para a sustentabilidade a prazo destas Organizações. Todavia, a sociedade civil não se sente impelida a ajudar o que desconhece, daí outra necessidade de mudança: o tornar visível o seu trabalho, nomeadamente com a promoção de uma imagem social credível, à luz do denominado Marketing social.

A promoção desta imagem deve ser feita com base na comunicação, demonstrando publicamente o valor acrescentado socioeconómico por si gerado, bem como as vantagens

competitivas face a outros organismos similares, públicos ou privados. Trata-se, no fundo, de dar-se a conhecer, divulgando a sua identidade, criando vínculos com a sociedade civil através da sua missão e do trabalho meritório que desenvolve. O fim último assenta, assim, na criação da imagem de uma reputação favorável na mente dos seus *stakeholders* (Fascioni, 2005, citado em Viana, 2012). Se bem conseguida, esta diferenciação positiva é crucial para atrair novos utentes/clientes dos serviços e captar mais recursos, quer de fundos estatais ou europeus, quer de donativos e parcerias, cruciais para a sustentabilidade organizacional.

Ainda sob a égide da diferenciação positiva, deve haver espaço para a implementação e concretização da qualidade dos serviços que consideramos que deva respeitar as normas vigentes, tendo a capacidade de adaptação à realidade institucional, numa lógica de melhoria contínua em que o céu é o limite. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade deve permitir a diferenciação positiva das respostas sociais, constituindo também um fator fundamental de competitividade, essencial à sobrevivência de qualquer organização (Pires, 2004 e Qinghua, 2004 citados em Alves, 2011).

O desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade tem potencial ainda para permitir uma melhoria ao nível do desempenho organizacional e de satisfação das partes interessadas, quer sejam clientes, colaboradores ou parceiros. Permite avaliar a satisfação em relação a aspetos globais e específicos do conjunto de serviços prestados, identificando os pontos fracos e fortes, fundamentais para o desenvolvimento de um plano de melhoria (Alves, 2011).

Concluimos, terminando com a certeza de que tal caminho só é possível de trilhar com profissionais e voluntários especializados, com capacidade de inovar e de flexibilizar a intervenção social. Ainda na mesma lógica, quanto mais tempo nós – profissionais - demorarmos a aceitar essa mudança, mais as Organizações vão demorar a mudar e a ajustar-se às novas realidades. Desta feita, convictamente se acredita que a base de qualquer organização são as pessoas.

1.1.4. As IPSS e a sua Gestão (de Recursos Humanos)

Dada a opção tomada, em termos empíricos, de estudar dimensões organizacionais de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, convém explicitar as particularidades destas organizações, à luz da Economia Social.

Como foi dito anteriormente, as IPSS dão grande expressão à Economia Social em Portugal, contabilizando-se cerca de 5000 em 2010, entre Associações de Solidariedade Social, Fundações de Solidariedade Social, Centros Sociais Paroquiais, Misericórdias, Uniões, Federações e Confederações.

Segundo Lucas e Pereira (2009: 1) as IPSS são específicas do contexto português, pois “formam um *quasi market* da ação social, para fazer chegar à população as prestações de proteção social garantidas nas políticas públicas”.

Em termos históricos, à semelhança de outras iniciativas, as origens destas organizações remontam às organizações assistencialistas medievais, ligadas à Igreja. Durante o Estado Novo, as atuais IPSS beberam influência das então denominadas Instituições Particulares de Assistência. Por seu turno, no pós-25 de Abril, o Estado delegou nestas Instituições muitos dos serviços relacionados com o sistema de proteção social.

Atualmente, a estreita relação entre Estado e IPSS assenta, fundamentalmente, em quatro bases legais - a Constituição Portuguesa, a Lei de Bases da Economia Social, a Lei de Bases da Segurança Social e o Estatuto das IPSS. Parece-nos, então, relevante perceber alguns dos contributos de cada diploma para a importância destas Organizações, para lá dos já referidos.

À luz da Constituição, as IPSS têm adquirido contornos de relevo. Já na Constituição de 1976 surge a menção às até então Instituições Privadas de Solidariedade Social, em estreita articulação com o sistema de Segurança Social. Na revisão constitucional de 1982, estas instituições adquirem a denominação atual: Instituições Particulares de Solidariedade Social, fazendo-se referência ao facto de existirem com vista à prossecução dos objetivos da Segurança Social. Com a revisão de 1989, reconhece-se o direito de constituição das IPSS. Por seu turno, desde 1997, a Constituição salienta o apoio e fiscalização do Estado na atividade e funcionamento das IPSS.

A Lei de Bases da Segurança Social, ao longo das suas sucessivas revisões, tem realçado o desenvolvimento da ação social pelo Estado, Autarquias e instituições privadas sem fins lucrativos (art. 31 da Lei 4/2007). Todavia, a maioria dos serviços de ação social são da responsabilidade das IPSS, assente em acordos de cooperação entre o Estado e as IPSS. A corroborar a realidade, está o facto de em 2008 os acordos de cooperação entre o Estado e as IPSS totalizarem 75% das despesas com a ação social (Almeida, 2011: 131).

Ainda na lógica de apresentação destes diplomas legais, cumpre perceber os contornos dos Estatutos das IPSS. É de referir que estes foram objeto de revisão recente (Decreto-Lei n.º

172A/2014 de 14 de novembro), justificando-se a sua necessidade no próprio documento com a...

“enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, (...) numa abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos”. Reconhece-se ainda a capacidade de inovação e adaptação, com a particularidade de, em momentos de crise, “(...) se comportar de forma expansionista e em contraciclo (...)”.

É de salientar que esta revisão teve, na sua génese, a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio), já anteriormente abordada. Em termos práticos, a revisão dos Estatutos traduziram-se numa reformulação do conceito de IPSS, na medida em que

são as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo”.

Passa a fazer-se referência à atuação pautada pelos princípios orientadores definidos na Lei de Bases da Economia Social.

Em termos práticos, esta revisão introduz outras alterações, nomeadamente a possibilidade de estas organizações poderem prosseguir fins secundários e atividades instrumentais, na medida em que todos os resultados económicos devem destinar-se ao financiamento e à concretização dos fins das IPSS. São também estabelecidas limitações quanto à elegibilidade dos órgãos sociais, que só pode ser constituída por associados com mais de um ano de vida associativa e não poderem ser maioritariamente trabalhadores da Instituição. Por seu turno, o presidente só pode ser eleito por três mandatos consecutivos. Esta revisão reforça ainda os poderes do Estado para fiscalizar e destituir órgãos de administração, numa lógica não tutelar mas de parceria.

Feita esta prévia abordagem às particularidades das IPSS, na lógica da Economia Social, seguidamente dedicar-nos-emos ao aprofundamento de questões mais específicas, com um significado ainda mais pertinente, à luz dos desafios anteriormente enunciados.

Embora a ideia possa ser vista como estranha, falar de IPSS implica, cada vez mais, falar de Gestão. Esta eventual estranheza prende-se com o facto de, erroneamente, se associar um processo de gestão ao objetivo de gerar lucro e não ao processo que conduz a uma administração eficiente dos recursos. Esta será, cada vez mais, uma realidade, sobretudo numa economia que é comumente confrontada com necessidades infinitas, mas cujos recursos são

muito finitos. Neste sentido, e voltando um pouco aos desafios do setor da economia social, um dos maiores, quanto a nós, é a questão da sustentabilidade financeira, que exige qualidade e rigor na ação (Bordalo & Cruz, 2010 citado em Podence, 2012).

A sustentabilidade só fica garantida se, em cada organização da economia social e em cada IPSS, em particular (pois é de uma delas que trata este trabalho), existir um equilíbrio entre receitas e despesas. Nesta linha de ideias, faz sentido que estas organizações sejam tidas enquanto entidades geridas sob os princípios de uma gestão eficiente, contrariando a tendência da prática do bem, com funcionários dedicados mas mal pagos, sob a égide de «fazer-se o que se pode, com o que se tem» e onde prevalece uma gestão de “tapa buracos” (Olins, 2003 citado em Viana, 2012: 251).

Bordalo e Cruz (2010, citado em Podence, 2012) afirmam que às organizações de economia social estão associados problemas de eficiência devido, “à ausência de economias de escala, gestão pouco profissional, (...) dificuldade em reter e/ou atrair os recursos humanos mais qualificados, escassez de recursos económicos dos indivíduos e grupos sociais a que, prioritariamente, se dirigem”. Uma das soluções, segundo as autoras, passa pela profissionalização da gestão. Esta deveria ter capacidade para promover um modelo de produção de bens ou serviços de valor acrescentado, economicamente viável, conforme os valores da economia social solidária.

Urge, portanto, que estas organizações procurem novas e mais eficazes formas de produzir os seus bens e serviços e de os distribuir. Segundo Jaskyte (2004 citado em Ramos, 2013), a inovação pode ser um fator decisivo na sobrevivência das organizações de Economia Social.

A lógica da inovação deve estar presente num processo de gestão assente em quatro funções fundamentais: planear, organizar, dirigir e avaliar (Bordalo & Cruz, 2010, citado em Podence, 2012).

Partindo do pressuposto que qualquer IPSS está orientada para a identificação e satisfação das necessidades de um determinado público-alvo, é necessário reconhecer quais os bens materiais e sociais necessários à estratégia de ação. Esta capacidade para “planear” deve basear-se na visão e missão institucionais. Assente no prévio planeamento, a função seguinte será organizar, na medida em que é necessário orientar e distribuir tarefas. Ao dirigir, cumprir ter presente a necessidade de fazê-lo sob o princípio de comunicação eficiente, numa lógica de motivação e estimulação dos recursos humanos. Por fim, será necessário avaliar a eficiência e qualidade com que os objetivos foram atingidos. Este não será um processo estanque, pois, para o bem organizacional, estas funções devem entrecruzar-se continuamente.

Tendo em conta os tópicos abordados, e atendendo à necessidade de eficiência e eficácia das IPSS, estas organizações deverão, cada vez mais, integrar a linguagem e a lógica da gestão nas suas atividades quotidianas.

Particularizando a Gestão na esfera dos Recursos Humanos, as IPSS, enquanto “agentes de mudanças humanas” (Drucker, 2006: 82), trabalham quotidianamente com e para as pessoas e, portanto, não podem deixar de integrar e valorizar esta questão, sob pena de este se tornar obsoleto.

A corroborar o suprarreferido está o facto de ser “quase exclusivamente no fator humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos” (Azevedo, Franco & Meneses, 2010: 307). Tal apoia-se na ideia de que a oferta de serviços implica que “as competências relacionais dos trabalhadores sejam tão ou mais relevantes que as competências técnicas e estratégicas”.

Ainda sob a égide da gestão, uma IPSS deve ter presente que os resultados económicos dependem tão-somente dos seus ativos, sejam eles físicos, financeiros ou intangíveis. Sob o ponto de vista da intangibilidade, o capital humano está no seu cerne, na medida em que é formado pelas pessoas que integram a organização, ou seja, pelos fatores que cada pessoa coloca à disposição da instituição, nomeadamente a educação e formação, as competências, experiências e habilidades, atitude e grau de compromisso com as tarefas. Nesse sentido, não é possível que uma IPSS, ou outra qualquer organização, descure os seus recursos humanos, pois deles também depende o sucesso organizacional.

A este propósito, Pinto (2009) refere que os objetivos de uma qualquer organização só são exequíveis com o conhecimento, ajustamento e adequação das capacidades dos colaboradores envolvidos. Facilmente assim se compreende que quanto mais favorecido estiver o sentimento de pertença, melhor será o empenho e os resultados individuais e da equipa (Alves, 2011).

Na mesma linha de ideias, Newstrom (2008) defende que um colaborador ao ser admitido estabelece, na maioria das vezes, um contrato escrito/económico e, em adenda a este, um contrato psicológico (não escrito). Este último, por seu turno, define as condições do envolvimento psicológico de cada colaborador, fundamentando-se na teoria das trocas, que sugere que sempre que haja um relacionamento entre duas partes, cada indivíduo examina regularmente os custos e recompensas dessa relação. Os colaboradores oferecem lealdade, criatividade e reforço adicional mas, em troca, esperam mais do que recompensas económicas, particularmente segurança no trabalho, tratamento justo, relacionamento recompensador com

os colegas de trabalho e suporte organizacional para atingir as suas expectativas de desenvolvimento pessoal.

O cumprimento destes contratos é tão significativo quanto o impacto que tem sobre a satisfação do colaborador, pois se só o contrato económico for cumprido, o nível de satisfação será baixo, uma vez que nem todas as expectativas foram alcançadas. Por seu turno, se se privilegiarem os dois contratos, os colaboradores sentem altos níveis de satisfação, o que os leva a permanecer na organização com bons níveis de desempenho (Newstrom, 2008).

Dada a relevância que se lhe atribui, parece-nos conveniente sistematizar as razões que Akingbola (2006, citado em Fernandes, 2010) identifica para uma importância acrescida da Gestão de Recursos Humanos nas organizações sem fins lucrativos, nomeadamente os factos de:

- o capital físico (máquinas) não poder substituir os trabalhadores, o que faz deles o ativo mais importante destas organizações;
- a motivação dos colaboradores depender da crença na missão da instituição, da oportunidade de fazer o bem e da participação na tomada de decisões, o que deve ser tido em conta no momento do recrutamento, retenção e motivação dos colaboradores;
- a necessidade de prestação de serviços, sujeita a alterações ao nível do financiamento, fazer dos colaboradores os parceiros mais significativos na concretização da estratégia destas organizações.

Em termos práticos, a Gestão de Recursos Humanos inclui um conjunto de práticas, como o recrutamento, seleção, formação, motivação e avaliação de desempenho, ou seja, tudo o que possa ter influência na eficácia dos colaboradores (Chiavenato, 1999).

Os atuais desafios com que as organizações se deparam a nível de trabalho e organização são enfrentados e ultrapassados por uma Gestão de Recursos Humanos capaz de gerir a estratégia e comportamento organizacionais, de forma eficaz e eficiente (Cabral-Cardoso, 1999).

Neste ponto, importa referir que a Gestão de Recursos Humanos tem sofrido, também ela, uma evolução ao longo dos tempos, fruto das necessidades organizacionais. Até à década de 80, sensivelmente, a Gestão de Pessoal (denominação de então) traduzia-se em processos operativos desligados da gestão como um todo. Posteriormente, fruto da incapacidade desta Gestão de Pessoal para responder à crescente competitividade dos anos 80, assiste-se a uma evolução para a já referida Gestão de Recursos Humanos, passando os recursos humanos a ser vistos e sentidos enquanto um investimento organizacional e não um custo, como até então. A

Gestão de Recursos Humanos passa a ser entendida como parte da estratégia organizacional, em que os colaboradores são tidos como ativos, devidamente valorizados na organização. A ideia subjacente a esta Gestão é que a individualidade e o desempenho de cada colaborador contribuem para melhores resultados globais e reforçam a competitividade de cada organização (Câmara, 2007).

Pretendendo estabelecer um paralelismo com o que foi referido para a realidade das IPSS, na medida em que são entidades promotoras de cidadania e inclusão social, é necessário que se meçam resultados e desempenhos, de modo a avaliar as pessoas e as próprias organizações. Segundo Carvalho (2010), só assim poderá existir um planeamento estratégico e operacional capaz de garantir o equilíbrio financeiro e o cumprimento dos objetivos institucionais. Ainda segundo o mesmo Autor, estas medidas de desempenho não devem descuidar a missão, todos os envolvidos (*stakeholders*) e a sua sustentabilidade.

Em síntese e partilhando da perspetiva de Chatzel (2004, citado em Baron & Armstrong, 2007), as organizações não são mais do que uma extensão do pensamento da ação humana e é nesta exata medida que o capital humano é o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva. Nesta linha de ideias, os objetivos da Gestão de Recursos Humanos devem centrar-se no apoio aos clientes internos – os colaboradores – enquanto estratégia para atingir elevados níveis de motivação e satisfação no trabalho.

1.2. A Satisfação no Trabalho

Uma vez que este trabalho assenta em dois conceitos distintos - satisfação no trabalho e desempenho profissional - dedicar-nos-emos agora a fundamentá-los teoricamente, começando pelo primeiro deles.

Chegados a este ponto, importa referir que o conceito de satisfação no trabalho tem sido um dos mais estudados no contexto organizacional, sendo uma temática que cativou a atenção dos teóricos desde que o fator humano começou a ser valorizado, nomeadamente quando o modelo Taylorista do trabalho foi posto em causa.

Assim, a satisfação pode ser entendida enquanto interpretação de que um sentimento foi alcançado pelas expectativas, desejos e necessidades de um indivíduo (Crow et al, 2002 citado em Monteiro, 2008).

No que toca à definição do conceito, importa percebê-lo enquanto estado subjetivo, uma vez que perante a mesma situação várias pessoas podem ter diferentes reações e valorizar aspetos distintos (Fraser, 1983 citado em Martinez & Paraguay, 2003: 4).

O conceito de satisfação no trabalho pode ser entendido enquanto um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976 citado em Cunha *et al*, 2004: 127). É, portanto, um estado emocional repleto de sentimentos e respostas afetivas.

Importa, então, distinguir resposta afetiva de resposta emocional. Nesta lógica, afeto diz respeito às preferências, avaliações, estados de ânimo e às emoções. Estas últimas dizem respeito à forma de afeto mais completa, cuja duração é mais precisa do que uma reação afetiva (Ferreira *et al*, 2001). Por outro lado, o conceito de satisfação no trabalho pode ser entendido enquanto atitude generalizada face ao trabalho (Schneider, 1975 citado em Vala *et al*, 1995: 109). Seja uma emoção ou uma atitude, satisfação no trabalho é reflexo de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho (Vala *et al*, 1995: 110).

Dada a diversidade de definições que é possível encontrar, importa elencar algumas delas, socorrendo-nos das referidas em Cunha *et al* (2004).

Tabela 1: Definições de Satisfação no Trabalho

| | |
|--------------------------------|---|
| Thierry e Koopman-Iwema (1984) | Grau de bem estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho. |
| Brief (1998) | Estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade. |
| George e Jones (1999) | Conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação à insatisfação extremas. |

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2004)

Ainda em termos teóricos, podemos distinguir duas perspetivas sobre a satisfação no trabalho. Uma delas é a abordagem unidimensional, em que a satisfação é tida como uma atitude em relação ao trabalho em geral, não sendo resultado do somatório dos múltiplos aspetos que caracterizam o trabalho, mas dependendo deles. Por seu turno, a segunda perspetiva implica uma abordagem multidimensional, na medida em que admite ser possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores. Nesta lógica, destacam-se as seguintes dimensões: a satisfação com a chefia, com a organização, com os colegas de trabalho, com as

condições de trabalho, com a progressão na carreira, com as promoções, com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade no emprego, com a quantidade de trabalho e com o desempenho pessoal (Ferreira *et al*, 2001).

Gomes e Borba (2011) salientam a vantagem de poder ter colaboradores satisfeitos, pois ao estarem envolvidos, empenhados, dedicados e comprometidos com a organização, serão capazes de inovar, dando um significativo contributo com conhecimentos e competências.

Nesta linha de ideias, Graça (2000) refere que a satisfação profissional é um indicador do clima da organização e uma determinante para a avaliação das qualidades organizacionais.

Abordado o conceito de satisfação no trabalho, importa determo-nos sobre alguns dos modelos teóricos que procuram explicitar os fatores que a determinam.

Neste sentido e de forma sintética, recorremos a Silva (1998) para apresentar a seguinte tabela:

Tabela 2: Modelos Teóricos sobre Satisfação no Trabalho

| Teóricos | Síntese teórica | Conceitos subjacentes |
|--|--|---|
| 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'Donnell (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 expetativas 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; | Intenção, nível de aspiração, feedback |

| | | |
|-------------------|--|---|
| | 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 (feedback) da relação entre a ação e o objetivo | |
| 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 outro |
| 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: Adaptado de Silva, 1998

Com o aprofundar teórico da temática, percebemos que a explicitação da satisfação do trabalho não se esgota nas teorias apresentadas. Nesta linha de ideias, Vala e outros (1995) explicam a satisfação no trabalho com recurso a três tipos de variáveis, nomeadamente as situacionais, as individuais e a interação social, pelo que, mais uma vez, adaptamos a seguinte tabela:

Tabela 3: Variáveis da Satisfação no Trabalho

| Variáveis na explicação da satisfação no trabalho | Síntese teórica | Teóricos |
|---|---|--|
| | Características da Função – privilegia a análise das tarefas que os indivíduos realizam, considerando existirem formas ideais de organização do trabalho. | Herzberg, 1959 Hackman e Oldham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981 |
| Situacionais | Características do processo de tomada de decisão – relaciona a satisfação com a forma como são definidos os objetivos do trabalho, nomeadamente com a participação dos trabalhadores no processo de decisão. Se há uma perceção positiva quanto à participação, a satisfação sai favorecida. | Alutto e Achito, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersson, 1984 |
| | Características do reforço – ligadas à relação entre o nível e o tipo de recompensas económicas e a satisfação. | Porter e Lawler, 1968 Heneman e Schwab, 1979 |

| | | |
|------------------|--|---|
| Individuais | Realização de expectativas – implica não só as expectativas (objetivos e valores que o trabalhador pretende realizar no trabalho) mas também a resposta da organização (relacionada com a percepção do trabalhador face às características organizacionais). Satisfação, neste contexto, traduz-se na adequação entre as expectativas a resposta da organização face às mesmas. | Lawler, 1981 Heneman, 1985 |
| | Comparação social – assente em dois pressupostos: na teoria das trocas, nomeadamente entre investimentos dos trabalhadores (contributos) e os resultados que obtêm (lucros); e ao processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transação. | Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966 |
| Interação social | Processamento social da informação – salienta o peso das opiniões dos outros na definição das percepções de cada um. Neste sentido, a satisfação pode ser vista como um produto da influência social e como um fenómeno socialmente construído. | Aasch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979 |
| | Cultura organizacional – esta teoria faz depender a satisfação da percepção desta cultura. | Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985 |

Fonte: Adaptado de Vala *et al*, 1995

Cunha e outros (2004) salientam que a satisfação no trabalho resulta da combinação de três fatores, nomeadamente o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo – trabalho. Tal significa que determinadas características pessoais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido. Por seu turno, determinadas funções provocam níveis de satisfação superiores nos colaboradores, independentemente das características individuais. Todavia, estes autores defendem que a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as características do trabalho.

Posto isto, e à semelhança do que foi possível perceber através das teorias que explicam a satisfação no trabalho, é possível equacionar que este conceito depende de um conjunto de fatores, nomeadamente as causas pessoais (associadas ao indivíduo) e as causas organizacionais (fatores do ambiente de trabalho) (Spector, 1997).

Dada a ambiguidade do conceito, vários autores apontam para uma panóplia de causas que podem justificar, ou não, a satisfação no trabalho. Taylor (1977, citado em Cunha, 2004) atribui a satisfação no trabalho à remuneração. Já Chiavenato (1994) refere que esta deriva do reconhecimento social, fundamentalmente. Segundo Bergamini (2008, citado em Cunha, 2004), a satisfação laboral depende da motivação do trabalhador, o que constitui o estímulo para a

ação. Locke (1976 citado em Vala *et al*, 1995) defende que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados com fatores psicossociais, como o próprio trabalho, condições e ambiente de trabalho, relações interpessoais, reconhecimento, possibilidades de evolução na organização, características da liderança, competências e políticas de gestão da organização.

Importa então sistematizar. De entre as causas pessoais/características sociodemográficas, destacam-se a idade, género, habilitações literárias, habilitações profissionais, tempo de serviço e o tipo de vínculo. Por seu turno, no que toca a causas organizacionais, destacamos o salário, o trabalho em si, a progressão na carreira, os estilos de liderança, as relações laborais, as condições de trabalho, a quantidade de trabalho, a autonomia, a formação, a segurança, a visibilidade social, o prestígio e qualidade do trabalho da organização, as instalações e a política e estratégia organizacionais.

Estas determinantes, estudadas por vários teóricos ao longo dos anos, sugerem que os colaboradores podem estar mais ou menos satisfeitos com o desempenho do seu trabalho mediante a idade, o tempo e o tipo de vinculação, as habilitações literárias, a categoria profissional, entre outras, pelo que importa analisá-las uma a uma, mediante o estudo dos teóricos que as sustentam.

A variável *idade* foi objeto de estudo para Bennett (1999), que concluiu que os colaboradores mais velhos apresentam níveis de satisfação mais elevados, quando comparados com os novos. Por seu turno, Green, Ross e Weltz (1999) retiraram conclusões semelhantes, explicando-as com base no facto das atitudes e expectativas face ao trabalho mudarem ao longo da vida. Robbins (1999) conclui ainda que os colaboradores mais velhos, independentemente da sua formação, tendem a estar moderadamente mais satisfeitos do que os mais novos.

No que respeita ao *género*, tem-se constatado que as mulheres apresentam níveis de satisfação inferiores, quando comparados com os dos homens (Dubno, 1985 citado em Cunha *et al*, 2004). Esta constatação pode ser explicada com base na desigualdade de oportunidades e na diferença salarial que ainda prevalece entre homens e mulheres.

No que toca a *habilitações literárias*, é de salientar que Green, Ross e Weltz (1999) perceberam que os colaboradores com mais habilitações possuem expectativas mais elevadas que, caso não sejam satisfeitas, podem gerar sentimentos de insatisfação. Por seu turno, Mottaz (1984) pôde concluir que os colaboradores com mais habilitações valorizam tarefas mais significativas e que impliquem envolvimento, quando comparados com colaboradores com menores qualificações. A par do anteriormente referido, é de salientar os resultados do estudo de Francês (1984), na medida em que os indivíduos com um nível elevado de habilitações

apresentam igualmente maiores níveis de satisfação, independentemente do tipo de funções ser mais ou menos variado. Neste sentido, os supra referidos estudos levam-nos a crer que as habilitações literárias têm potencial para influenciar a satisfação.

Por sua vez, o *tempo de vinculação* e a satisfação, segundo Robbins (1999), apresentam uma correlação positiva, explicando-a com base no facto de a estabilidade, o maior conhecimento do trabalho e da organização aumentarem de forma proporcional com o tempo de serviço na organização. Na mesma lógica de ideias, Green, Ross e Wertz (1999) concluem que os trabalhadores com mais antiguidade na organização não sentem grande necessidade de trocar de local de trabalho ou de profissão.

O *tipo de vinculação*, segundo os estudos de Shaver e Hazan (1990), também tem potencial para determinar, ou não, a satisfação no trabalho, na medida em que os colaboradores com contrato de trabalho por tempo indeterminado, dada a segurança que tal representa, apresentam, em regra, altos níveis de sucesso, satisfação profissional e bem estar geral. Por seu turno, colaboradores que considerem a sua situação laboral precária, nomeadamente por terem contratos temporários, apresentam mais medo de falhar, menos rendimento e concentração, sobretudo perto do término do contrato.

Para lá das determinantes pessoais, importa agora tecer algumas considerações sobre as teorias que veiculam a existência de determinantes organizacionais que condicionam a satisfação.

Segundo Locke (1976, citado em Cunha *et al*, 2004), as seguintes determinantes têm potencial para influenciar positivamente a satisfação no trabalho: a oportunidade de 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 e a complexidade das tarefas.

Por outro lado, defende-se ainda a existência de duas pré-condições para que um colaborador sinta satisfação, referimo-nos em concreto à ausência de esforço físico (necessidade de bem estar corporal) e o facto de o indivíduo percecionar o seu trabalho como interessante e significativo (Serra, 2002).

Tendo em conta os estudos realizados por alguns teóricos, iremos abordar algumas das eventuais determinantes organizacionais da satisfação no trabalho.

Em concreto, as *condições de trabalho* têm um impacto positivo sobre a satisfação se este for desempenhado em condições de higiene, segurança, com equipamento e utensílios adequados, e da localização da organização no seu meio local (Peiró e Prieto, 1996).

Por seu turno, a questão da *remuneração* é comumente entendida como fator de insatisfação (McIntyre & Silvério, 2000), se não houver equilíbrio de percepção entre a remuneração e a avaliação das suas necessidades financeiras. Para Locke (1976, citado em Cunha *et al*, 2004), esta percepção pode ser encarada enquanto forma de realização e/ou reconhecimento.

A possibilidade de *evolução na carreira*, quando relacionada com a satisfação, prende-se, mais uma vez, com a percepção do colaborador, nomeadamente com o conceito de equidade, com a ambição pela promoção, tratando-se de um processo eminentemente subjetivo, na medida em que varia de indivíduo para indivíduo (Cunha *et al*, 2004).

O *reconhecimento*, por sua vez, é das determinantes mais estudadas no que toca à satisfação no trabalho. Para Locke (1976, citado em Cunha *et al*, 2004), esta eventual necessidade está relacionada com as necessidades de autoconceito positivo e de autoestima. Assim, concluiu-se que, quando manifesto e sentido, desempenha uma função essencial na forma de feedback relativo à valorização de competências e eventual correção de erros.

As *relações internas*, seja entre chefias, colegas e subordinados, pode ser outra determinante do conceito de satisfação no trabalho. Assim, o nível de satisfação tende a aumentar quando a liderança é sentida enquanto compreensiva e demonstra interesse pelos colaboradores. Sempre que algum tipo de relação esteja comprometido, nomeadamente entre subordinados e superiores, ou entre pares, o trabalho pode revelar-se desgastante e diminuir o grau de satisfação no trabalho e até na concretização do próprio trabalho (Serra, 2002).

O *autoconceito* (Locke, 1976, citado em Cunha *et al*, 2004), entendido enquanto percepção do indivíduo sobre si próprio, tem potencial para influenciar a satisfação no trabalho. Wells e Marwell (1976, citado em Cunha *et al*, 2004) defendem que o autoconceito permite compreender e prever o comportamento humano, o que facilitará o entendimento, a coerência e consistência dos comportamentos.

Por fim, a *organização e gestão da entidade empregadora* são determinantes a ter ainda em linha de conta, quando a temática alude à satisfação no trabalho. Nesta medida, segundo Locke (1976, citado em Cunha *et al*, 2004), a percepção de se ser respeitado, de se ser ouvido, bem como a existência de benefícios são dos aspetos mais valorizados pelos colaboradores numa determinada organização.

Apresentadas algumas das determinantes da satisfação no trabalho, é relevante que cada organização as possa ter em linha de conta no desenho e desenvolvimento de uma gestão estratégica dos seus recursos humanos.

Para lá das causas que podem explicar um maior ou menor nível de satisfação no trabalho, existem situações laborais em que, e pegando nas definições de satisfação, não são sentidas como positivas ou prazerosas, o que deriva em insatisfação no trabalho.

Cunha et al (2004) evidenciam vários tipos de comportamentos face a situações de insatisfação, nomeadamente o abandono da organização, a permanência acompanhada pela verbalização do descontentamento, a permanência e passividade face à insatisfação ou a permanência que passa a coexistir com a negligência face à organização e ao trabalho.

Em linhas mais gerais, podemos analisar as consequências internas da (in)satisfação à luz da produtividade (mais importante), rotatividade, empenho e absentismo.

Sob a égide da *produtividade*, importa reter que os trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos. Todavia, as pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem recompensas superiores. Os estudos empíricos de Staw e Barsade (1993, citado em Cunha, 2004) corroboram esta ideia, na medida em que colaboradores com níveis mais elevados de afeto positivo são os que obtêm melhores resultados em tarefas que envolvem tomada de decisão ou relacionamento interpessoal.

No que toca à relação entre satisfação e *absentismo*, pode-se referir que há uma relação inversa, pois os colaboradores mais satisfeitos evidenciam um menor índice de absentismo e vice-versa. Steers e Rhodes (1978, citado em Cunha, 2004) defendem que a satisfação influencia diretamente a motivação para a presença no local de trabalho e o próprio comportamento organizacional.

Por seu turno, a *rotatividade* também não é alheia à questão da satisfação, na medida em que esta é tida como um dos seus preditores. Todavia, Staw (1984, citado em Cunha, 2004) refere que a intenção de saída tem mais potencial para explicar a rotatividade que a satisfação.

Ainda ao nível das consequências internas da satisfação, deve ser tido em conta a questão do *empenho*, entendido enquanto manifestação de comportamentos pró-sociais ou de cidadania organizacional. Nesta linha de ideias, é frequente que colaboradores satisfeitos sejam mais prestáveis, independentemente de fazer, ou não, parte das suas obrigações profissionais. Assim, se os colaboradores de determinada organização só responderem ao estritamente solicitado, deverá haver lugar à avaliação da satisfação no trabalho.

Dando por concluído o desenvolvimento das consequências internas da (in)satisfação, parece-nos relevante perceber igualmente as consequências externas, nomeadamente as repercussões da (in)satisfação junto dos clientes.

Segundo Cunha e outros (2004), a satisfação dos colaboradores é diretamente proporcional à satisfação dos clientes, sobretudo se se trata da prestação de serviços. Esta

correlação assenta na forte componente da interação humana e no carácter de intangibilidade que se atribui à prestação de serviços. Nesta linha de ideias, Heskett (1987 citado em Cunha, 2004) justifica este facto com o que apelidou de roda da qualidade, na medida em que explica os passos que conduzem e reforçam os níveis elevados de qualidade do serviço. Este autor parte do pressuposto de que quando se sentem satisfeitos, os colaboradores ficam mais motivados. Esta motivação, por seu turno, traduz-se num nível de qualidade de serviço que ultrapassa as expectativas dos clientes, que os leva a sentirem-se mais satisfeitos. Esta satisfação dos clientes, na esfera da prestação de serviços, tem potencial para gerar uma maior procura, o que pode originar melhores recompensas e condições materiais.

A lógica da satisfação no trabalho parece estar cada vez mais associada à questão da qualidade do serviço, o que não nos parece que possa ser indiferente a uma qualquer IPSS, movida em torno das pessoas.

1.3. O Desempenho Profissional

A análise bibliográfica tem-nos vindo a provar, numa clara rutura com o senso comum, que desempenho, empenho e produtividade são três conceitos distintos mas que se entrecruzam, sobretudo quando a temática passa a ser a gestão de recursos humanos.

Neste sentido, parece-nos oportuno defini-los, procurando estabelecer diferenças entre eles. Propositadamente, deixaremos o conceito de desempenho para o fim, por o considerarmos o mais complexo e por ser um dos conceitos estruturantes deste trabalho.

Começemos, então, pelo conceito de *empenho*, também denominado de empenhamento. Este é entendido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem (Meyer, 1997, citado em Cunha *et al*, 2004: 166). Quando os colaboradores estão empenhados, estão dispostos a fazer sacrifícios em prol da organização.

O empenho, segundo os teóricos (Cunha *et al*, 2004: 167), pode traduzir-se num dos três estados psicológicos, nomeadamente desejo, obrigação ou necessidade. Estes, por sua vez, traduzem-se em esforços diferentes, no que concerne à concretização dos objetivos organizacionais. Assim, é mais provável que os colaboradores se empenhem quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou necessitam de nela se manter.

Importa ainda reter que o empenho pode ter implicações no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho.

Ainda na definição de conceitos, importa reter que *produtividade* é concebida como “o grau em que os resultados se aproximam dos objetivos, ou como a relação entre os resultados e os *inputs* necessários para alcançá-los” (Cunha *et al*, 2004: 737). Pritchard (1992 citado em Cunha *et al*, 2004: 738) define produtividade enquanto “uma medida dos resultados em relação aos objetivos (eficácia) ou dos resultados em relação aos *inputs* (eficiência)”.

Nesta linha de ideias, produtividade não é desempenho individual, pois este tende a ser entendido como uma medida dos resultados individuais ou uma comparação entre as expectativas de desempenho e o desempenho real.

A par da breve nota do parágrafo anterior relativa ao que é desempenho e ao que não é produtividade, importa acrescentar que cabe no conceito de desempenho o facto de este se referir ao grau em que um colaborador ajuda a organização a alcançar os seus objetivos. Esta ajuda é dada mediante comportamentos e resultados - os primeiros referem-se ao que os colaboradores fazem enquanto trabalham, e os resultados dizem respeito às “condições das pessoas ou coisas que são mudados pelo desempenho” (Cunha *et al*, 2004: 737).

Na medida em que lhe atribuímos algum significado, parece-nos relevante, e a propósito de desempenho, fazer referência ao “Ciclo de Elevado Desempenho” (Locke e Latham, 1990b citado em Cunha *et al*, 2004: 138). Este assenta em várias teorias, entre as quais a dos objetivos, expectativas, equidade, e características do trabalho. Os pressupostos deste Ciclo defendem que aos colaboradores são propostos objetivos desafiantes, e que se estes forem encarados com expectativa e com sentimento de se ser capaz, o desempenho tende a ser elevado. Todavia, neste processo é imprescindível que os colaboradores se identifiquem e se revejam nestes objetivos, recebam *feedback*, estejam adequadamente capacitados e não estejam envolvidos em constrangimentos situacionais. O desempenho é incrementado por quatro fatores para que seja elevado, designadamente o facto de a atenção e de a ação estarem focados na concretização da tarefa e nos objetivos organizacionais, no esforço, na persistência e no desenvolvimento de estratégias e planos de execução.

1.4. A Avaliação de Desempenho (nas IPSS)

Uma vez abordado o conceito de desempenho, uma das bases deste trabalho, parece-nos relevante analisar a questão sob o ponto de vista da avaliação desse desempenho. Esta necessidade justifica-se pela opção de desenhar e desenvolver um sistema de avaliação de desempenho no Centro de Apoio Social da Carregueira, com o objetivo de medir os níveis de desempenho, que pudessem ser relacionados com os resultados da avaliação da satisfação no

trabalho. Todavia, este processo será alvo de uma explicitação mais profunda quando abordarmos as questões metodológicas.

A Avaliação do Desempenho Humano, enquanto sub temática da Gestão de Recursos Humanos, é entendida, segundo Chiavenato (1999), enquanto...

“apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”

No que toca à esfera da Economia Social, esta não exclui a relevância organizacional da avaliação de desempenho, na medida em que a contempla na cláusula 7ª da Convenção Coletiva de Trabalho que abrange as IPSS, em que se enquadra o CASC.

Ao fazer referência à avaliação de desempenho, aquela Convenção apela a princípios subjacentes como a justiça, igualdade e imparcialidade (n.º 1 da cláusula 7ª). A Convenção refere ainda que os objetivos desta avaliação devem assentar na melhoria da qualidade de serviços e da produtividade do trabalho (n.º 2 da cláusula 7ª).

No contexto social ou noutro, cumpre referir que a avaliação de desempenho deve ser “um processo em que se procura identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização” (Caetano, 2008). Esta avaliação, mais do que orientada para o passado, deve ser orientada para o futuro, no sentido de poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Em última instância, segundo Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho constitui não um fim em si mesmo, mas um meio de resolução de problemas associados ao desempenho, melhorando, para tanto, a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Posto isto, neste âmbito cabe ainda perceber o que deve e pode ser medido, quando a temática é a avaliação de desempenho. Em termos organizacionais, o mais relevante é a medição, avaliação e monitorização de alguns aspetos, de entre eles: os resultados, os objetivos, as funções, os comportamentos, as competências e a satisfação dos clientes, entre outros (Chiavenato, 1999).

Os motivos que fundamentam qualquer avaliação de desempenho baseiam-se na necessidade de comunicar aos colaboradores as necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos. Em última instância, constitui para o colaborador um *feedback* do que os seus avaliadores tecem a seu respeito (Chiavenato, 1999).

Em sentido mais lato, a avaliação de desempenho, se bem conseguida, tem potencial para identificar problemas de supervisão de pessoal, de integração do colaborador na organização ou no cargo. A avaliação de desempenho pode colaborar, ainda, na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da organização (Chiavenato, 1988).

Nesta lógica, é importante que avaliadores e avaliados compreendam as mais-valias e objetivos, tanto individuais como organizacionais, da formalização da avaliação de desempenho. Particularmente no caso das IPSS, o primordial será o de prestar um serviço de excelência aos clientes.

Para atingir o objetivo de melhorar os recursos humanos de determinada organização, segundo Caetano (2008), a avaliação de desempenho deve ter subjacentes outros objetivos, nomeadamente:

- ✓ Alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- ✓ Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- ✓ Medir o contributo individual na concretização da missão da organização;
- ✓ Aumentar a sustentabilidade social e económica da organização;
- ✓ Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira;
- ✓ Servir de base para decidir sobre recompensas, progressões e demissões;
- ✓ Identificar necessidades de formação.

A avaliação do desempenho deve ter, assim, um nível de profundidade que permita identificar problemas e causas, para que se estabeleçam perspetivas de comum acordo com o avaliado (Chiavenato, 1988). Um programa de avaliação de desempenho tem potencial para trazer benefícios a curto, médio e longo prazo.

É, ainda, de referir que a avaliação de desempenho é, segundo Chiavenato (1999), um processo de redução da incerteza e, em simultâneo, de procura da consonância, na medida em que a retroação dada a cada colaborador deve permitir que cada um se ajuste à realidade organizacional.

A implementação de um sistema deste tipo implica, antes de mais, um prévio planeamento do que se pretende com o mesmo. Neste sentido, é necessário definir a periodicidade da avaliação, os avaliadores, as medidas de desempenho, os parâmetros e os métodos de recolha de dados (Caetano, 2008). Estas decisões devem partir da gestão de topo que, no caso concreto das IPSS, deverá estar dependente da Direção.

Na implementação propriamente dita, Franco-Santos e Bourne (2005: 118) defendem que esta deve assentar na lógica dos “3 E’s: Empower, Enable, Encourage”. Para que esta se traduza de forma eficaz é indispensável envolver toda a organização.

Chiavenato (2004) defende que, na base do planeamento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho, deve estar um clima de confiança e respeito entre a comunidade organizacional, ao que deve corresponder um estilo de liderança democrático, participativo e consultivo.

Câmara (2012) defende que o sistema deve ser formalmente apresentado à comunidade organizacional, explicitando os motivos, objetivos e mais-valias. Não deve ser descurada a explicitação do funcionamento do processo, os fatores de avaliação, quem, como e quando decorrerá.

No decorrer e no final do processo de implementação, os mentores do sistema de avaliação deverão ter capacidade reflexiva para analisar os dados recolhidos, interpretá-los, perceber o que correu bem e menos bem, tomando medidas corretivas. Esta análise permite que o sistema seja readaptado, de modo a que continue a fazer sentido para a organização (Franco-Santos & Bourne, 2005).

Sistematizado todo o processo e apurados os resultados com base nos métodos e responsáveis escolhidos, é tempo de devolver o *feedback* a cada colaborador avaliado. Não sem antes realçar que este deve ser um processo, desde a apresentação formal do sistema até à exposição dos resultados, em que se privilegiam os canais de comunicação (Câmara, 2012).

Este *feedback* é normalmente feito mediante entrevistas de avaliação de desempenho, satisfazendo um conjunto de objetivos, nomeadamente a estimulação da comunicação, o reforço positivo do desempenho e o realinhamento quanto ao futuro (Sousa *et al*, 2006).

Em cada entrevista de *feedback* de avaliação, deve dar-se destaque aos pontos fortes de cada desempenho, assim como aos aspetos menos positivos, evidenciando-se e discutindo-se formas de melhorar a *performance*.

Se a avaliação se centrou em objetivos, será significativo perceber a relação entre objetivos definidos e alcançados, negociando-se ainda os recursos a envolver na sua concretização.

Em última instância, prevê-se que o avaliado fique com uma visão global do seu desempenho, analisando-se semelhanças e diferenças entre os pontos de vista do avaliador e do avaliado.

Em termos de periodicidade, o comum é falar-se numa avaliação de desempenho anual. Todavia, a escolha do momento da avaliação depende das preocupações que prevalecem no

momento da construção do programa, bem como do método de avaliação e do contexto de cada organização, podendo ser semestral, trimestral ou mensal (Sousa *et al*, 2006).

Posto isto, parece-nos relevante fazer alusão às vantagens dos sistemas de avaliação de desempenho para a organização propriamente dita, bem como para cada colaborador. Assim, Chiavenato (2004) refere que à organização permite:

- Conhecer os seus padrões de desempenho;
- Melhorar a qualidade do trabalho;
- Identificar problemas de integração do colaborador na organização;
- Identificar o potencial e a adequação do colaborador às funções que ocupa;
- Identificar as necessidades formativas;
- Implementar estratégias para melhorar o desempenho de cada colaborador.

Por seu turno, o mesmo autor reconhece que a implementação deste sistema permite ao colaborador:

- Conhecer os aspetos que a organização mais valoriza nos seus colaboradores;
- Identificar os seus pontos fortes e pontos fracos;
- Desenvolver a sua capacidade de autoavaliação, autoanálise;
- Definir estratégias para melhorar o seu desempenho.

À semelhança dos demais aspetos já referidos como sendo de essencial transmissão à comunidade organizacional, o mesmo se passa com as suprarreferidas vantagens da implementação do processo, nomeadamente enquanto estratégia de motivação dos colaboradores.

No que toca à atribuição de responsabilidades pela avaliação de desempenho, é de destacar que podem ser usados vários tipos de avaliação, entre eles e a título ilustrativo, temos a autoavaliação, a avaliação pelo superior hierárquico, a avaliação por colegas, a avaliação por subordinados, e a avaliação a 360°, entre outros.

Cada um destes e de outros tipos de avaliação de desempenho têm as suas especificidades, bem como vantagens e desvantagens, que se procuraram refletir no quadro seguinte, enquanto elemento sintetizador.

Tabela 4: Tipologias de Avaliação de Desempenho

| Tipologia e Características | Vantagens | Desvantagens |
|--|---|---|
| Autoavaliação Implica que cada colaborador avalie o seu próprio desempenho | - Evita a subjetividade do processo - Identifica pontos fortes e pontos fracos - Garante eficácia e validação do processo | - Tem probabilidade de a avaliação ser inflacionada |
| Avaliação pela chefia Implica que o superior hierárquico avalie os seus subordinados | | - Tem níveis reduzidos de fiabilidade e de validade, se for a única forma de avaliação |
| Avaliação por colegas Implica a definição de metas e objetivos, sendo a sua avaliação responsabilidade da equipa | - Baseia-se num melhor conhecimento do desempenho do avaliado | - Tem a influência das relações pessoais sobre a avaliação, o que pode condicionar a sua validade e fidelidade |
| Avaliação por subordinados Implica que a equipa avalie o superior hierárquico | - Exige novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação | - Possibilidade de distorção da avaliação por receio de represálias |
| Comissão de avaliação Composto por um grupo de pessoas com responsabilidades diferentes na organização | - Garante o equilíbrio dos julgamentos e da constância do sistema. | - Efeito centralizador e com efeito de julgamento e não de orientação e de melhoria contínua do desempenho - Grande consumidora de tempo |
| Avaliação a 270° Implica a autoavaliação, a avaliação do superior hierárquico e a dos pares | - Fácil aceitação; - Menor risco de degradação do clima organizacional e de desmotivação. | - Não se adequa à tomada de decisões sobre salários ou promoções. |
| Avaliação a 360° Implica o envolvimento do superior hierárquico, da equipa, do colaborador, dos clientes, dos fornecedores | - Obtenção de vários feedbacks. | - Ambicioso e complexo; - Não se adequa à tomada de decisões sobre salários ou promoções. |

Fonte: Produção própria, com base em Caetano (2008), Chiavenato (2004) e Sousa et al (2006).

Sistematizando, é ainda de reter que as organizações mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de autoavaliar o seu desempenho. Outras atribuem essa responsabilidade ao superior hierárquico. Outras organizações, ainda, combinam a autoavaliação com a avaliação do superior hierárquico. Por seu turno, quando se trata de equipas autossuficientes e autogeridas, a responsabilidade é atribuída à equipa.

Segundo Chiavenato (1999), avaliar o desempenho de um grande número de pessoas numa organização, fazendo uso de critérios de equidade e justiça, não é tarefa fácil. Por seu turno, Pereira (2013) defende que o desempenho não é uma realidade objetiva, mas uma realidade socialmente construída na mente humana, sujeita a diversas interpretações e, neste sentido, é necessário o recurso a métodos de avaliação de desempenho, no sentido de o sistematizar.

Assim, os métodos de avaliação dizem respeito às “métricas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação” (Neely *et al*, 2005, citado em Pereira, 2013). Estas subdividem-se em métodos objetivos e subjetivos. Um método objetivo pode ser analisado de forma independente, por exemplo, em quantidades ou percentagens. Por seu turno, um método subjetivo está, normalmente, ligado a um julgamento, por exemplo o uso de escalas de avaliação. Quando a avaliação passa por um método subjetivo, deve haver o cuidado de minimizar esta subjetividade, por exemplo recorrendo a vários avaliadores.

Atualmente, podemos referir-nos aos métodos de avaliação de desempenho enquanto tradicionais e contemporâneos, todavia nenhum deles está isento de críticas.

De entre os métodos ditos tradicionais, abordaremos o das Escalas Gráficas, o da Escolha Forçada, o da Pesquisa de campo, o dos Incidentes Críticos, e apontaremos algumas das principais críticas.

Tabela 5 – Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

| Métodos | Críticas |
|---|--|
| Escalas Gráficas: avaliação feita através de fatores previamente definidos (comportamentos e atitudes valorizados na organização). Cada fator é definido com uma descrição sumária e objetiva. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores em avaliação, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. | Prós: Facilidade de elaboração, aplicação e retroação ao colaborador. Contras: Superficialidade e subjetividade na avaliação; pode induzir efeito de generalização; avalia apenas o desempenho passado. |
| Escolha forçada: avalia-se o desempenho mediante frases descritivas de determinadas alternativas de desempenho individual. Mediante cada conjunto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher apenas uma ou duas alternativas. | Prós: Substitui a superficialidade e subjetividade do método anterior. Contras: Construção complexa, técnica pouco conclusiva, sem nenhuma participação do avaliado, dificuldade em abranger toda a complexidade do desempenho. |
| Pesquisa de campo: um especialista em avaliação de desempenho entrevista o superior hierárquico sobre o desempenho dos seus colaboradores e elabora o relatório. | Prós: Método bastante completo |
| Incidentes críticos: técnica sistemática em que o superior hierárquico analisa e regista os factos positivos e negativos do desempenho dos seus colaboradores | Prós: Método preocupa-se com os desempenhos excecionais (positivos ou negativos); de fácil montagem e utilização. Contras: Não avalia o desempenho normal; Consome muito tempo ao avaliador |

Fonte: Produção própria, com base em Caetano (2008), Chiavenato (1988), Chiavenato (1999) e Sousa et al (2006)

É ainda de referir que, segundo Chiavenato (2004), é de registar que estes métodos tradicionais são geralmente muito burocráticos, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas enquanto seres homogéneos e padronizados.

Por seu turno e segundo Sousa e outros (2006), a avaliação de desempenho tem evoluído, deixando de estar exclusivamente centrada na avaliação de funções e tarefas desempenhadas pelos colaboradores, para passar a estar centrada nas pessoas, daí o aparecimento dos denominados Métodos Contemporâneos.

Estes novos métodos centram-se na localização de metas e objetivos, pelo que os indicadores devem estar ligados aos processos organizacionais e focalizados no cliente (Chiavenato, 1999). Nesta lógica, a avaliação de desempenho deve basear-se em processos não estruturados e flexíveis. Deve ainda ser realizada no quotidiano e na estreita articulação entre superiores hierárquicos e subordinados.

A motivar também esta mudança, está o facto de os cargos estarem a deixar de ser individualizados para se passar a ter em conta uma forte vinculação grupal, em que se valorizam competências (pessoais, tecnológicas, metodológicas e sociais).

À semelhança do efetuado com os métodos tradicionais, sintetizamos na Tabela seguinte a informação relativa aos métodos contemporâneos.

Tabela 6 – Métodos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho

| Métodos | Criticas |
|--|--|
| Avaliação por Competências: parte do pressuposto que cada colaborador sabe identificar as suas competências, necessidades, pontos fortes e fracos e metas. O papel dos superiores hierárquicos passa por ajudar a interrelacionar o desempenho individual com a realidade organizacional. Implica a definição de competências em relação a cada uma das funções da organização. | Prós: Identifica as potencialidades dos colaboradores; estimula os colaboradores a assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais. |
| Avaliação participativa por objetivos: implica a formulação e negociação de objetivos entre chefias e subordinados; a negociação sobre os recursos necessários à sua concretização; prevê a constante monitorização dos objetivos. Estes devem ser mensuráveis e de acordo com os objetivos organizacionais. | |

Fonte: Produção própria, com base em Chiavenato (1999) e Sousa e outros (2006)

Partilha-se ainda a ideia de que a avaliação por competências e por objetivos tem adquirido expressão na esfera organizacional, na medida em que integra a componente de desenvolvimento (competências) e interrelaciona com a concretização de objetivos.

Cumprir ainda referir que cada um destes métodos, tanto os tradicionais como os contemporâneos, podem ser combinados entre si, derivando assim em Métodos Mistos.

Neste contexto, é também relevante destacar alguns cuidados a ter, para que os avaliados não percecionem o processo como injusto ou tendencioso, ou para que o processo não seja excessivamente burocratizado, sob pena de perda de rigor e objetividade. O fundamental será assim que a avaliação de desempenho se baseie em fatores de avaliação com capacidade para impulsionar o rumo de cada organização (Chiavenato, 1999).

Cumpra ainda dedicar algum espaço aos aspetos que os teóricos identificam como fundamentais para que o processo de avaliação seja bem sucedido.

Caetano (2008: 17) defende, em primeiro lugar, que um processo destes deve ter “*fidelidade*”, na medida em que esta “*exprime o grau em que os resultados obtidos a partir de um método estão isentos de erro de medida, sendo, portanto, repetíveis*”. Outro aspeto importante, para o mesmo autor, será assegurar a *validade*, que consiste em saber se o instrumento mede efetivamente aquilo que se pretende.

A *praticabilidade* é outra característica relevante, sobretudo no momento de decidir qual o tipo de escalas e de processos de determinado sistema de avaliação de desempenho. Este requisito pode traduzir-se na aceitação do instrumento pelos avaliados, considerando-o interpretável e sem ambiguidades (Caetano, 2008).

Alguns autores que se têm debruçado sobre os processos de avaliação de desempenho (Sousa *et al*, 2006, Caetano, 2008 e Câmara, 2012) apontam os erros mais comuns que neles ocorrem:

- efeito de halo: implica a tendência para generalizar a todo o desempenho aspetos particulares, sejam eles positivos ou negativos;
- efeito de Horn: consiste em classificar negativamente todo o desempenho do colaborador com base na opinião negativa acerca de um facto ou de uma característica do mesmo;
- erro de leniência: acontece sempre que o avaliador tem tendência para classificar o avaliado acima da média;
- erro de severidade: é o inverso do erro anterior, uma vez que o avaliador atribui uma pontuação abaixo do ponto médio da escala;
- erro de tendência central: atribuem-se classificações médias à generalidade dos itens em avaliação, sob pena de prejudicar ou favorecer excessivamente cada avaliação;
- restrição de amplitude: refere-se à tendência do avaliador para utilizar sistematicamente um ou dois pontos da escala;
- efeito de recenticidade: o avaliador centra-se em situações recentes;

- estereótipos: o avaliador baseia-se mais no facto de o colaborador pertencer a determinado grupo do que no seu desempenho em especial;
- erro de primeira impressão: a primeira impressão do avaliador padroniza a avaliação, seja ela positiva ou negativa;
- erro de semelhança: propensão a avaliar o colaborador à semelhança de si próprio;
- erro de contraste: implica que o avaliador aprecie o desempenho de um colaborador por comparação a outros colaboradores, em vez de a comparação incidir sobre os critérios definidos;
- erro de fadiga/rotina: dedica-se pouca atenção ao processo, quando há muitos colaboradores a avaliar.

Atendendo a que, como já foi anteriormente referido, não é simples implementar um sistema de avaliação de desempenho com as características mencionadas, é fundamental que este possa ser encarado por toda a comunidade organizacional como confiável e isento de erros.

1.5. Problematização

Apesar da exploração teórica constituir uma das primeiras etapas do trabalho de investigação, esse enquadramento não é um processo estanque, pois deve acompanhar toda a investigação, num contínuo. Nesse sentido, o desenho da problemática da investigação não é alheio à revisão teórica anteriormente desenvolvida. Assim, e entendendo a pergunta de partida como o nosso fio condutor, a problemática deste trabalho assenta na relação entre satisfação no trabalho e desempenho profissional.

Desta forma, procurou-se justificar teoricamente em que medida ambos os conceitos podem influenciar o funcionamento de uma organização e contribuir para potenciar o desempenho (Alcobia, 2001), apesar de empiricamente não estar provada esta relação causal (Vala *et al*, 1995).

Apesar de não existirem estudos empíricos que o comprovem, os gestores sempre acreditaram, suportados na realidade organizacional, que a satisfação contribui para um melhor desempenho. Cunha e outros (2004: 126) explicam que a ausência de relação nos trabalhos empíricos resulta da diferença no conceito de desempenho que, para investigadores e gestores, não tem o mesmo significado. Para os gestores, o desempenho vai além da produtividade, “englobando comportamentos próprios do papel e comportamentos extra papel”. Os mesmos autores referem ainda que, quando os investigadores se debruçam sobre a relação entre a

satisfação e o desempenho extra papel, detetam correlações que vão ao encontro das crenças dos gestores. Note-se que, para estes autores, os comportamentos extra- papel são entendidos como comportamentos de cidadania.

Ainda segundo Cunha e outros (2004), a satisfação no trabalho depende da avaliação que os colaboradores fazem do seu trabalho e da vida em geral. Todavia, esta perceção é insuficiente para explicar o desempenho dos funcionários, e para prever o grau de empenho no trabalho e com a organização. Nesta linha de ideias, os autores defendem que a motivação é a variável mais indicada para influenciar o desempenho e a produtividade.

Abordados os conceitos de satisfação e motivação, importa esclarecer que o primeiro se traduz em avaliações afetivas, ao passo que o segundo se refere ao desenvolvimento de comportamentos empenhados e persistentes no tempo, no sentido dos resultados.

A análise em simultâneo da satisfação, motivação, desempenho e produtividade revela que as duas primeiras não terão forçosamente que estar interligadas, pois é possível que um colaborador esteja satisfeito sem estar motivado, refletindo-se em baixos níveis de desempenho.

À luz do já referido ciclo de elevado desempenho, percebe-se que caso os colaboradores sintam o seu esforço de desempenho compensador e compensado, a satisfação tende a ser elevada. Desta forma, a satisfação no trabalho fomenta o empenho com a organização e os seus objetivos.

Em síntese, partilha-se a certeza de Cunha e outros (2004), de que “é teoricamente verosímil que a satisfação seja consequência e não causa do desempenho”.

1.6. Hipóteses

A construção do modelo de análise, à semelhança do que se referiu a propósito das etapas de um processo de investigação, assenta previamente no levantamento de hipóteses explicativas para a pergunta de partida.

Em termos operacionais, para Quivy e Campenhoudt (1998), uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos.

Parece-nos que, neste caso, os dois conceitos estão devidamente identificados - quer o de satisfação no trabalho, quer o de desempenho profissional. Posto isto e, mais uma vez procurando não descurar a pergunta de partida (Existe alguma relação entre as pessoas estarem satisfeitas no trabalho e terem maiores níveis de desempenho no contexto da Economia Social?), parece-nos exequível traçar as seguintes hipóteses de investigação:

HIP 1 - Os níveis de satisfação de um colaborador dependem de características sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias) e organizacionais.

HIP 2 – O nível de satisfação no trabalho de um colaborador afeta o seu nível de desempenho.

HIP 3 - Os níveis de desempenho de um colaborador são mais elevados, quanto mais elevado for o seu nível de satisfação com o trabalho.

São estas as hipóteses que tentaremos comprovar, através da etapa da observação.

CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPÍRICO

Em qualquer pesquisa científica, a abordagem empírica deve ser planejada, tendo em vista responder a questões como: observar o quê, como, em quem (Carmo e Ferreira, 1998). De entre as várias opções metodológicas à disposição dos investigadores, existem dois grandes paradigmas - o qualitativo e o quantitativo. O primeiro caracteriza-se por utilizar métodos qualitativos, por ser subjetivo, exploratório, descritivo e intuitivo, sendo orientado para o processo. O paradigma quantitativo apoia-se em métodos quantitativos, implica medição rigorosa e controlada, é objetivo e prevê a comprovação. É, ainda, hipotético-dedutivo e orientado para os resultados (Reichardt e Cook, 2005 e Carmo e Ferreira, 2008).

No estudo qualitativo, interessa mais o significado das experiências do que propriamente juntar os dados, analisando-os ou generalizando-os. Os dados quantitativos podem ser apresentados em gráficos, quadros, tabelas, permitindo uma visão rápida das variáveis estudadas (Fortin, 2009).

Nesse sentido, torna-se importante restringir o campo de análise empírica desta investigação, que está circunscrito ao Centro de Apoio Social da Carregueira (CASC).

2.1. O Estudo de Caso

A nossa opção metodológica assentou na realização de um estudo de caso e, dado o contexto, parece-nos relevante perceber quais os seus pressupostos teóricos, para que estes constituam um fio condutor do que se pretende desenvolver.

Segundo Fortin (2009), 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 aprofundada, possibilitando simultaneamente o acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo necessário.

Por sua vez, para Yin (1989), um estudo de caso fornece uma pequena base para a generalização científica. Este modo de investigação é, ainda, segundo o mesmo autor, adequado para responder às questões “como” e “porquê”.

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

Serrano (1994) reporta-se ao estudo de caso 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.

Carmo e Ferreira (1998) referem, ainda, que o estudo de caso utiliza diferentes métodos de recolha de dados, tais como a observação, a entrevista, a pesquisa bibliográfica e o questionário. Fazendo um paralelismo com a nossa investigação, também é nossa intenção fazer uso de vários destes métodos, como se procurará justificar mais adiante.

Independentemente do método escolhido, para que um estudo de caso seja bem-sucedido deve evidenciar, segundo Yin (2003), cinco características - ser relevante, completo, considerar perspetivas alternativas de explicação, evidenciar uma recolha de dados adequada e suficiente e ser apresentado de uma forma motivante o enquadramento do estudo. Como é natural, a nossa intenção é que o estudo de caso que desenvolvemos possa corresponder a estas características.

2.2. Caracterização do Centro de Apoio Social da Carregueira

A primeira etapa da observação, neste estudo de caso, consistiu em conhecer a história do CASC, a sua missão, visão e valores. Pretendeu-se, ainda, identificar e caracterizar as diferentes respostas sociais, bem como os seus públicos-alvo. Finalmente, tratando-se de um estudo de caso assente na temática dos recursos humanos, procurámos, também, fazer uma caracterização dos funcionários desta instituição.

O Centro de Apoio Social da Carregueira está sediado na Carregueira, freguesia situada a norte do concelho da Chamusca (distrito de Santarém). Nasceu em 1995, por iniciativa de um conjunto de 44 voluntários da localidade, interessados em fomentar o terceiro setor localmente, e que se constituíram como Comissão Instaladora da Associação “Centro de Apoio Social da Carregueira”.

Para além da sua constituição formal e legal, em 1996, o CASC candidatou-se ao “Programa Integrar”, que constituía um incentivo governamental à construção de Lares de Idosos, Centros de Dia e Jardins de Infância. Este apoio governamental traduziu-se, essencialmente, num incentivo financeiro, que permitiu dar início à construção das instalações do que viria a ser a primeira resposta social da Instituição: o Centro de Dia.

A obra só ficaria concluída em dezembro de 1998 e, a partir dessa data, foi possível estabelecer acordos de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Santarém,

que se viria a traduzir numa comparticipação financeira mensal por cada utente de Centro de Dia e, mais tarde, de Serviço de Apoio Domiciliário.

Movida por corpos sociais estritamente voluntários, mas que sempre acreditaram na ideia de que na Carregueira e nas povoações limítrofes (Arripiado e Pinheiro Grande) as necessidades sociais não estavam totalmente satisfeitas, o CASC foi procurando concretizar o sonho de construir e colocar em funcionamento uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), como são atualmente designados os antigos Lares de Idosos.

Sendo um sonho que acompanhou praticamente toda a história da instituição, a sua concretização mais se assemelhou a um pesadelo, devido aos sucessivos atrasos e adiamentos que foi sofrendo. Desde que, em meados de Maio de 2008, foi formalmente lançada a primeira pedra e previsto um prazo de construção de dezoito meses, a empresa construtora entrou em insolvência, a obra ficou interrompida quase 5 anos, sendo retomada em outubro de 2014 e inaugurada em junho do ano seguinte, com o apoio financeiro do QREN.

Devido a constrangimentos relacionados com o apoio financeiro do Centro Distrital de Segurança Social de Santarém, foi necessário “abrir portas”, mesmo com alguns receios, quanto ao futuro da nova resposta social.

Com um notável espírito empreendedor, o CASC juntou a este projeto um outro - a construção de apartamentos de tipologia T1, com o objetivo de os vender a casais ou a pessoas individuais, com capacidade económica para tal, e que quisessem usufruir de um serviço de qualidade com alguma privacidade. Este é um projeto que está prestes a concretizar-se, visto que a construção está concluída, o que demonstra também uma preocupação com a sustentabilidade económica da IPSS.

Outro dos projetos desta IPSS é o de construir um pavilhão terapêutico contíguo à nova Estrutura Residencial que, mediante apoio e terapias especializadas, contribua para retardar e minimizar os efeitos de doenças como a esclerose e outras ataxias, que têm especial incidência na zona, nomeadamente a doença de Machado Joseph.

Demonstrando uma visão estratégica assinalável, o CASC é orientado por uma Missão, Visão e Valores que traduzem a sua prática social, no quotidiano, pelo que consideramos pertinente apresentar estes elementos:

Tabela 7 – Missão, Visão e Valores do CASC

| |
|--|
| Missão: Promover e proporcionar a satisfação das necessidades básicas, sociais e psicossociais dos utentes, contribuindo assim para a <u>valorização do ser humano</u> . |
| Visão: Ser uma <u>IPSS de referência</u> e reconhecida pela <u>qualidade da sua intervenção</u> , baseada no trabalho em equipa e numa <u>gestão sustentável</u> , promovendo a <u>melhoria contínua</u> e o alargamento dos serviços prestados à comunidade. |
| Valores: Igualdade, Autonomia, Confidencialidade, Dignidade humana, Privacidade e Intimidade, Respeito e Individualidade, Capacidade de escolha e participação. |

Fonte: Manual do Colaborador do CASC

Este é um relevante elemento de caracterização, que identifica e é pertença da cultura organizacional que o CASC procura incutir em cada colaborador, para que cada um se sinta motivado a dar o seu contributo, em prol da missão e visão institucionais.

Atendendo a que o CASC, à semelhança das demais IPSS, está orientado para o bom funcionamento das suas respostas sociais, é relevante dedicar algum espaço à apresentação de cada uma delas. Como foi possível perceber, o CASC é uma IPSS orientada para a camada mais idosa da população das povoações da Carregueira, Arripiado e Pinheiro Grande e de âmbito distrital, com a nova Estrutura Residencial para Pessoas Idosas. Importa agora apresentá-las de forma resumida:

Tabela 8 – Respostas Sociais do CASC

| Resposta Social | Início de Atividade | Descrição | N.º de Acordos de Cooperação | N.º de Utentes |
|------------------------|----------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------|
| Centro de Dia | 1998 | É uma resposta social desenvolvida em equipamento, que tem como objetivos prestar serviços que satisfaçam necessidades básicas dos utentes, contribuindo para a protelação das consequências nefastas do envelhecimento e para a manutenção do utente no seu meio habitacional, retardando ou evitando a institucionalização em Lar. Pretende, ainda, fomentar relações interpessoais ao nível dos utentes e destes com outros grupos etários, a fim de combater o isolamento. | 39 | 43 |
| SAD | 1999 | Apresenta como objetivo assegurar a satisfação das necessidades básicas do utente, proporcionando- | 35 | 35 |

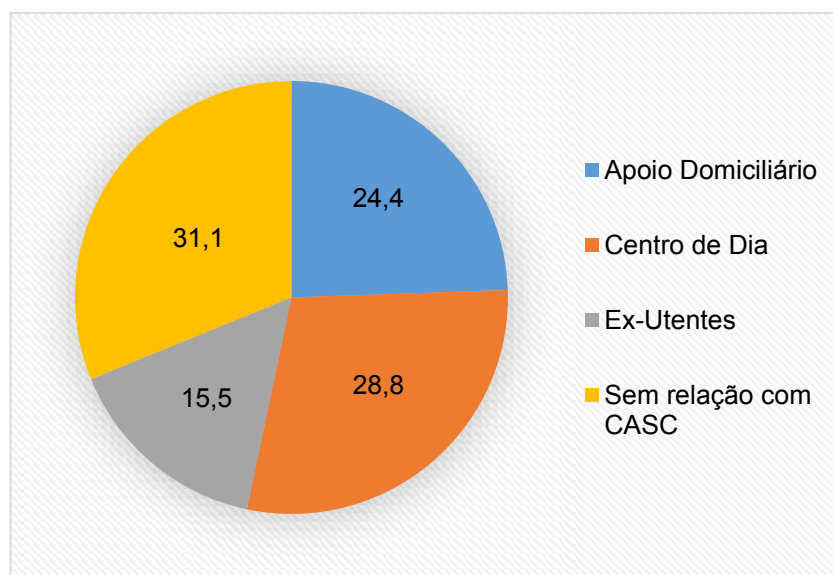
| | | | | |
|---------------------------|------------|--|--------------------------|---------|
| | | <p>lhe todos os serviços indispensáveis para o seu bem-estar, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida. Funciona nas modalidades de 5 e 7 dias e consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.</p> | | |
| Centro de Convívio | 2012 | Tem como objetivo proporcionar momentos de convívio e troca de saberes entre os participantes. | | 10 – 20 |
| Cantinas Sociais | 2012 | Assente no protocolo com o Centro Distrital de Segurança Social, no âmbito do Programa de Emergência Alimentar (PAE) | Até 70 Refeições diárias | |
| ERPI | Junho 2015 | É uma resposta social de âmbito regional, que consiste no alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, garantindo a qualidade de vida do utente e promovendo a sua saúde e bem-estar. | 40 | 50 |

Fonte: CASC

Note-se que, à data do desenvolvimento deste estudo de caso, a resposta social ERPI ainda não existia.

Neste contexto, é pertinente conhecer a relação dos utentes da ERPI com o CASC, podendo-se constatar no gráfico seguinte (referente a dezembro de 2015) que 69% dos utentes já eram ou já haviam sido utentes das respostas sociais da instituição (Centro de Dia ou SAD) e apenas 31% não tinham qualquer ligação anterior.

Figura 1 – Relação anterior dos Utentes da ERPI com o CASC



Fonte: Elaboração Própria

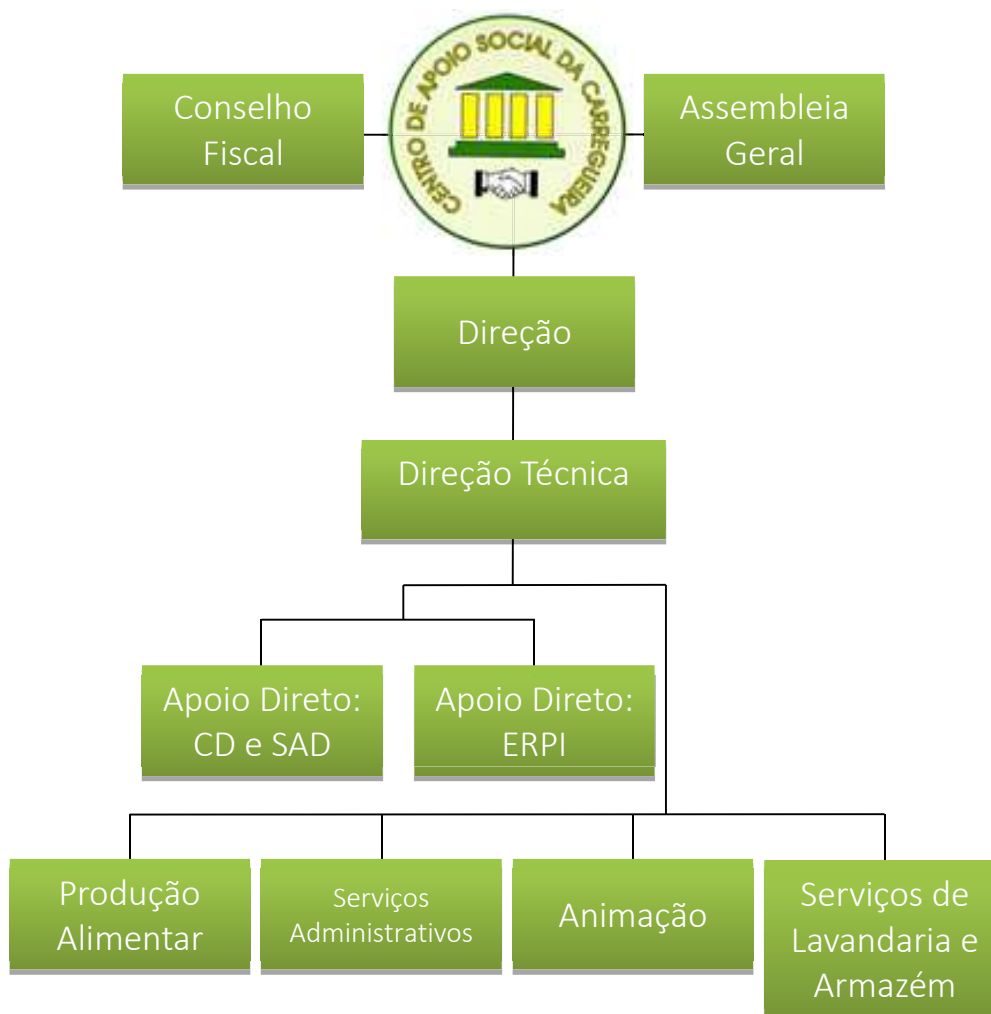
Tratando-se de um estudo de caso na esfera dos recursos humanos, a caracterização destes não poderia ser negligenciada.

Embora voluntários e não remunerados, os órgãos sociais do CASC, parte integrante da sua estrutura organizacional, são compostos por uma Assembleia Geral, um Conselho Fiscal e uma Direção, perfazendo 18 elementos, a sua maioria do sexo masculino, contrariando o grosso dos recursos humanos da IPSS, que são do sexo feminino.

Para dar cumprimento à missão em termos operacionais, o CASC conta atualmente com o trabalho de cerca de 53 colaboradores e 2 voluntários. Todavia, esta realidade é recente, motivada pela entrada em funcionamento da ERPI.

O organograma institucional que apresentamos em seguida contempla os órgãos sociais e os órgãos operacionais.

Figura 2 – Organograma do CASC



Fonte: Manual do Colaborador do CASC

Apresentado o organograma que se manteve após a entrada em funcionamento da ERPI, passemos à quantificação do quadro de pessoal. Importa realçar que, à data da recolha de dados para esta investigação, o quadro de pessoal era mais reduzido do que à data da conclusão, pelo que nos parece relevante estabelecer uma comparação, que permita perceber o impacto desta nova resposta social, que contempla um serviço 24 horas, 7 dias por semana.

Tabela 9 – Evolução dos Recursos Humanos no CASC

| Respostas Sociais e Áreas Funcionais | Nº de colaboradores em maio de 2015 | Nº de colaboradores em janeiro de 2016 |
|---|--|---|
| Centro de Dia e SAD | 12 | 9 |
| ERPI | ----- | 29 |
| Produção Alimentar | 6 | 8 |
| Serviços Administrativos | 2 | 2 |
| Animação | 1 | 2 |
| Serviços de Lavandaria e Armazém | 2 | 3 |
| TOTAL | 23 | 53 |

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos verificar no quadro anterior, entre abril de 2015 e janeiro de 2016, o CASC mais do que duplicou o seu número de colaboradores, contratando trinta novos funcionários. Estes trinta colaboradores vieram dar resposta ao Apoio Direto na ERPI, substituir os colaboradores que foram transferidos para esta Estrutura e reforçar as equipas que passaram a partilhar funções com a nova resposta social.

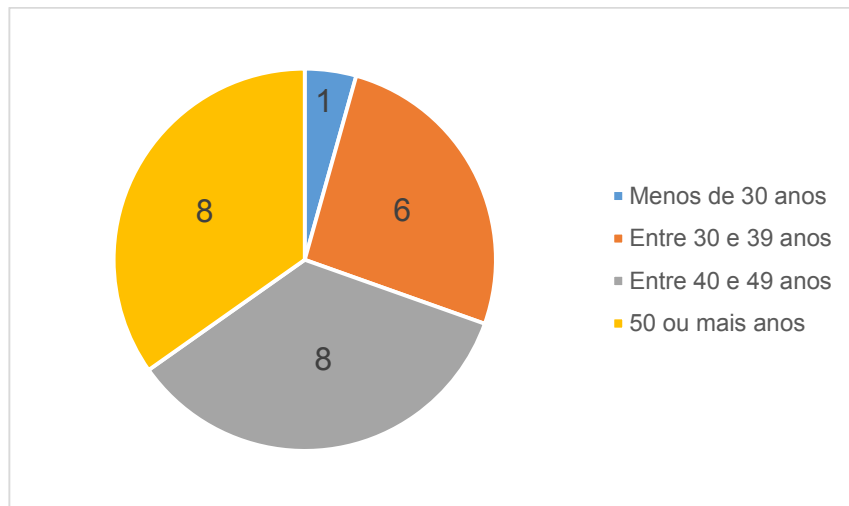
O quadro permite ainda perceber que o número de colaboradores afetos ao Apoio Direto nos Serviços de Centro de Dia e SAD decresceu, motivado pela necessidade de reestruturação do último serviço, dada a transferência de uma percentagem substancial de utentes para a nova ERPI.

Importa referir que este estudo de caso, mais concretamente componente de avaliação de desempenho, revelou-se um contributo importante na reorganização das equipas de trabalho, procurando-se equilibrar a “velha” equipa e a “nova” equipa com colaboradores experientes, que pudessem ajudar os novos no seu processo de integração e adaptação.

Não descurando a caracterização que se pretende dos recursos humanos e dadas as recentes mudanças organizacionais, pretende-se dar continuidade a esta caracterização estabelecendo um paralelismo entre maio de 2015 e janeiro de 2016. Nesta linha, iremos comparar o tipo e o tempo de vinculação, as habilitações literárias, a formação profissional e o local de residência.

Começamos a caracterização dos recursos humanos pela idade, cuja média era, em maio de 2015, de 40 anos, tendo atualmente (janeiro de 2016) diminuído para os 39 anos. Como podemos verificar, os grupos mais numerosos tinham entre 40 e 49 anos, ou mais de 50 anos.

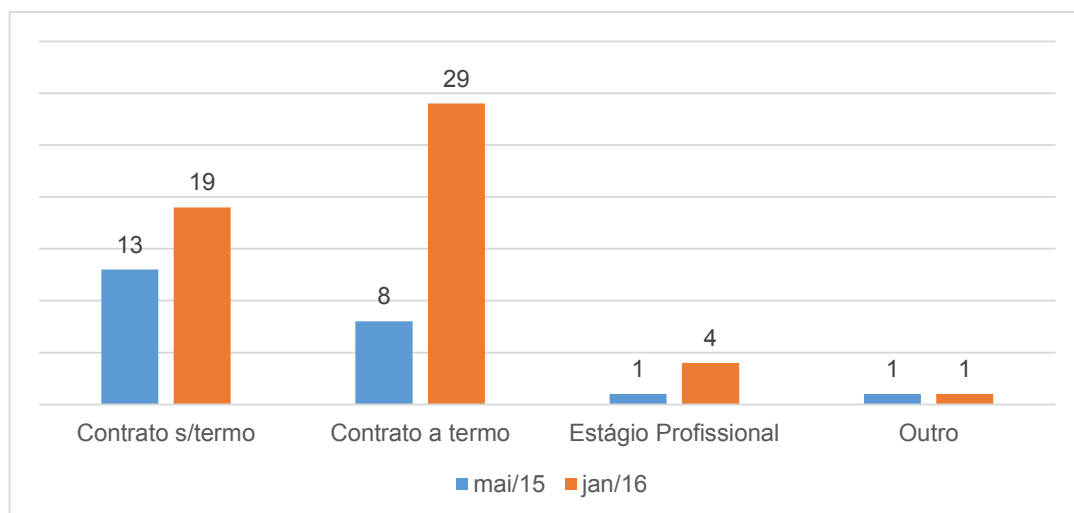
Figura 3 – Amplitude de Idades dos Colaboradores do CASC em maio 2015



Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao tipo de vinculação à instituição, apresenta-se o seguinte gráfico comparativo.

Figura 4 – Tipos de Vinculação no CASC



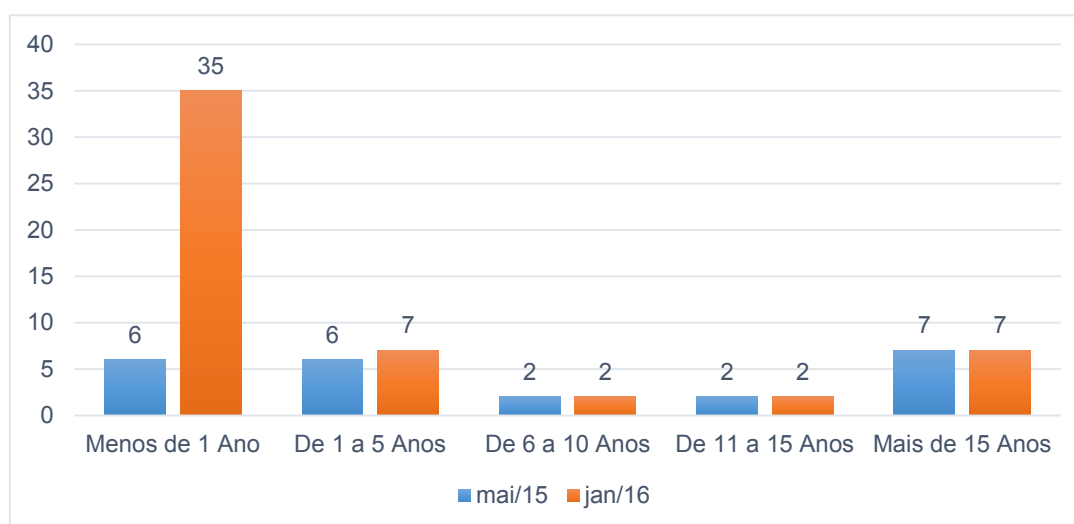
Fonte: Elaboração Própria

Tomando em linha de conta os números totais de colaboradores (23 em 2015 e 53 em 2016), constatamos que número de contratos sem termo aumentou em virtude da conversão de alguns dos contratos a termo em contratos sem termo, fruto da segurança associada ao crescimento. Previsivelmente, as novas contratações derivaram em contratos a termo, fruto do que prevê o Código do Trabalho, à luz das novas atividades organizacionais. Por seu turno, os atualmente denominados Estágios Emprego também aumentaram, fruto dos incentivos

governamentais ao emprego, aos quais uma IPSS não pode ficar indiferente. Na linha dos incentivos à contratação, inclui-se o “outro” que diz respeito a Contratos de Emprego Inserção em que, em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o CASC, assim como outras organizações sem fins lucrativos, podem contratar, pelo período de até um ano, alguém inscrito no Centro de Emprego e a receber subsídio de desemprego. À Instituição compete o pagamento mensal de uma quantia muito inferior a uma efetiva contratação, enquanto para a pessoa em causa constitui uma oportunidade para dar a conhecer o seu trabalho, com vista a uma futura contratação. No caso do CASC, apesar de não ter havido uma alteração numérica, o colaborador que estava nessa situação em maio de 2015 viu convertida a sua prestação num contrato a termo, enquanto o colaborador afeto em janeiro de 2016 correspondia a um novo Contrato Emprego Inserção.

Seguidamente, comparamos o tempo de vinculação ao CASC:

Figura 5 – Tempo de Vinculação ao CASC



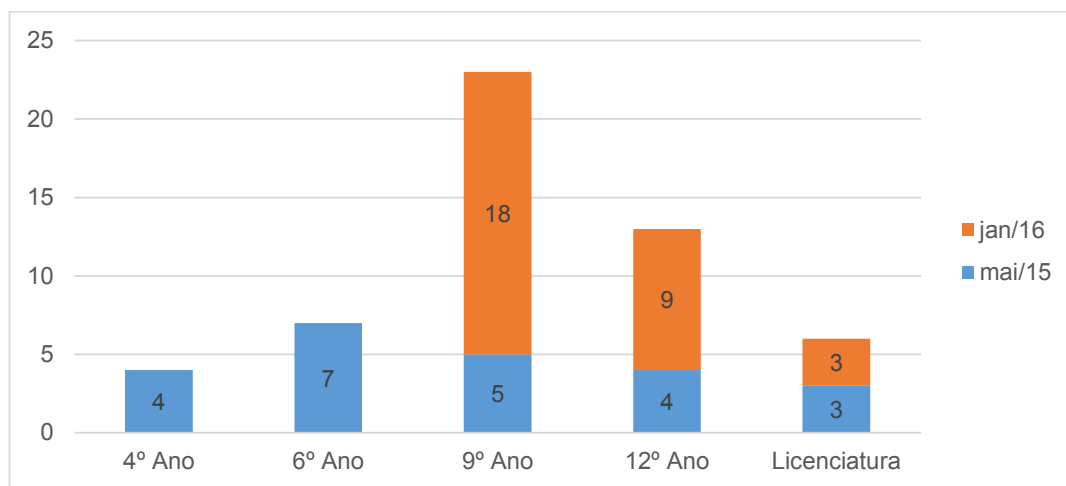
Fonte: Elaboração Própria

Previsivelmente, constata-se que com o início da atividade da ERPI, o número de vínculos com menos de um ano aumentou muito substancialmente, traduzindo-se em 35 colaboradores. Este valor é superior ao total das novas contratações, significando que parte das pessoas contabilizadas em maio de 2015 continuava sem ter concluído um ano de vínculo à Instituição. Da mesma forma se compreendem os demais valores, que na sua generalidade se mantêm.

Importa ressaltar que a caracterização, no que toca às habilitações literárias e à formação profissional, tem em conta os valores de maio de 2015 (23 colaboradores), comparativamente

às 30 novas contratações desde junho de 2015 até janeiro de 2016, pelo que a soma de ambos os valores se refere ao número de contratações até ao primeiro mês do ano corrente.

Figura 6 – Habilitações Literárias dos Colaboradores do CASC



Fonte: Elaboração Própria

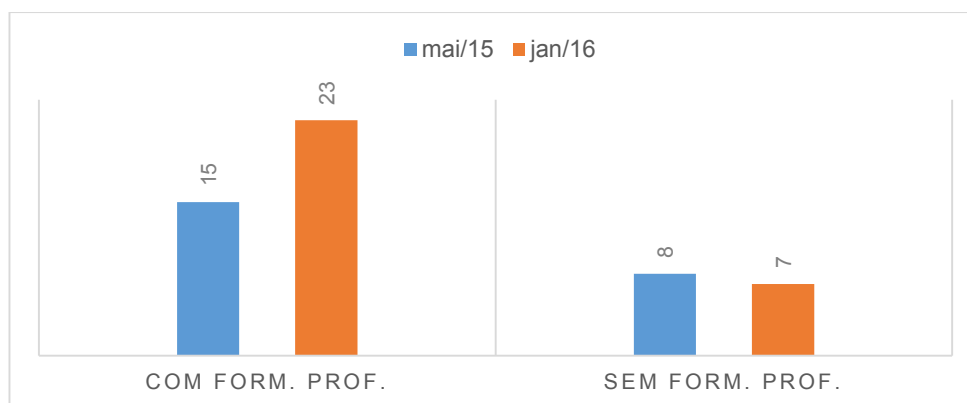
Como se pode verificar, nos últimos meses, houve a preocupação de contratar colaboradores com um nível mais elevado de habilitações, pelo que não foi contratado ninguém que não possuísse, pelo menos, o 9º ano de escolaridade. Regista-se, ainda, a integração de mais três licenciados, fruto das novas exigências, nomeadamente um colaborador formado em Enfermagem e mais dois colaboradores provenientes das Ciências Sociais.

No que toca à formação profissional, é de notar uma preocupação organizacional em contratar mais 23 colaboradores com formação profissional na área onde iriam desempenhar funções, dada a importância que se atribui aos conhecimentos teórico-práticos que se espera que tenham adquirido nas suas formações profissionais. Regista-se, ainda, a contratação de 7 colaboradores sem formação profissional, o que demonstra que uma organização do terceiro setor, como o CASC, não quer ser indiferente às necessidades laborais de indivíduos que, pelos mais variados motivos, não frequentaram nenhum curso de formação.

Em relação às contratações iniciais, é de destacar que as contratações com formação profissional correspondem sobretudo à área da Ação Direta, enquanto as demais contam sobretudo com profissionais muito experientes e dedicados, ainda que sem formação.

Nesta linha de ideias, suportados o anteriormente exposto com a seguinte representação gráfica:

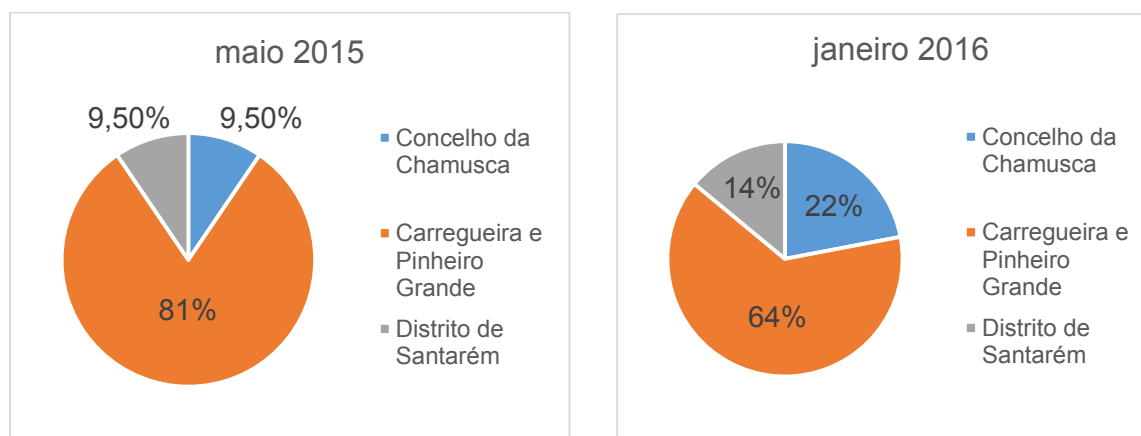
Figura 7 – Formação Profissional dos Colaboradores do CASC



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, tomámos em linha de conta nesta caracterização dos recursos humanos do CASC, a questão da residência e da sua proximidade, ou não, ao local de trabalho. Sendo o terceiro setor considerado um agente promotor de emprego local, procurámos avaliar se a realidade do CASC corrobora a teoria explorada. Mais uma vez, estabelecemos uma comparação entre a realidade de maio de 2015 e a de janeiro de 2016, como evidencia do gráfico subsequente.

Figura 8 – Comparação da Distribuição da Residência dos Colaboradores do CASC entre maio de 2015 e janeiro de 2016



Fonte: Elaboração Própria

Da análise do primeiro gráfico (relativa a maio de 2015), é possível concluir que uma larga maioria dos colaboradores (81%) residia na povoação ou na povoação limítrofe. Por outro lado, em percentagem igual (9.5%), estavam colaboradores que residiam ora noutras freguesias

do concelho da Chamusca, ora para lá do concelho, mas no distrito de Santarém. Os colaboradores que residiam a uma distância maior do local de trabalho eram colaboradores com níveis de habilitações superiores e cujo vencimento era igualmente superior à média, o que lhes permitia suportar o custo das deslocações.

Por seu turno, em janeiro de 2016, é de registar que a percentagem de colaboradores que residiam na freguesia do CASC diminuiu para 64%, havendo agora mais de um terço que vive fora da freguesia. A explicação para esta alteração reside na necessidade que houve de contratar pessoal especializado, nomeadamente para o Apoio Direto aos utentes idosos, e que não estaria disponível na freguesia. Assim se explica, também, que a percentagem de colaboradores oriundos de fora do concelho da Chamusca tenha crescido proporcionalmente ao número de contratações de novos licenciados.

2.3. Avaliação da Satisfação no Trabalho

Feita a caracterização dos recursos humanos, concentramo-nos agora naquele que eram dois dos objetivos desta investigação - avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores do CASC e avaliar os seus níveis de desempenho.

Importa, assim, explanar o desenvolvimento destes dois processos. Primeiramente, focámo-nos na avaliação da satisfação no trabalho, para que este processo não pudesse influenciar a avaliação de desempenho.

Todavia, abrimos um parêntese para referir que as avaliações desenvolvidas se baseiam em perceções e representações subjetivas, sobre o que é a satisfação no trabalho e que parâmetros usar para a avaliar o desempenho profissional.

Dito isto, é de referir que a perceção enquanto conceito diz respeito a um processo cognitivo único, que permite a cada indivíduo organizar e interpretar as suas impressões sensoriais, de forma a atribuir significado ao meio envolvente (Jimenez, 2003).

A perceção consiste, assim, na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos, que é influenciada por fatores externos e internos. Por fatores externos, entendemos agentes que surgem exteriormente ao corpo, ou seja, estímulos que os órgãos dos sentidos identificam, nomeadamente a intensidade, o contraste e a incongruência. Por seu turno, os fatores internos estão relacionados com o nosso ser e a nossa personalidade, como a motivação, as experiências anteriores e as expectativas, entre outros (Jimenez, 2003).

Importa ainda referir que a perceção é passível de sofrer alterações, pelo que deveremos interpretar com cautela os resultados obtidos, pois ao retratarem um determinado momento (o da recolha), não é garantido que se mantenham, ao longo do tempo.

Dando então enfoque à questão da avaliação da satisfação do trabalho no CASC, através da exploração bibliográfica, seleccionámos as formas mais comuns avaliá-la, que passam pela aplicação de inquéritos por questionário (Locke et al, 1981 citado em Vala *et al*, 1995). Este, independentemente do fim a que se propõe, é um método direto de obtenção de informação, pode 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, opiniões e factos, assim como avaliar níveis de conhecimento e de satisfação.

À semelhança do que defendem Vala e outros (1995), procurámos que a avaliação da satisfação no trabalho, através do inquérito por questionário, constituísse uma abordagem unidimensional, permitindo de forma precisa que cada colaborador expressasse o seu grau de satisfação, numa escala que varia entre o “totalmente insatisfeito” e o “totalmente satisfeito” (vide anexo I).

Por seu turno, e dada a oportunidade de aprofundar num caso real a questão da satisfação no trabalho, adotou-se ainda uma abordagem multidimensional (Vala *et al*, 1995), partindo das determinantes previamente aprofundadas na exploração teórica, no sentido de perceber e medir o grau de satisfação em relação a cada uma delas.

Apesar de teoricamente as termos dividido entre determinantes pessoais/sociodemográficas e determinantes organizacionais, também é possível dividi-las enquanto variáveis dependentes e independentes (Fortin, 2009).

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 (Ghiglione e Matalon, 2001). Por outro, lado a variável independente é a que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente (Fortin, 2009).

No inquérito por questionário em causa, as determinantes organizacionais traduziram-se nas variáveis dependentes, nomeadamente no apurar da satisfação dos colaboradores quanto às condições físicas de trabalho, à autonomia, à remuneração, ao reconhecimento, ao desempenho de funções, à política e estratégia, à mudança e inovação, à qualidade e à segurança. Estas determinantes organizacionais foram avaliadas numa escala de cinco pontos, ou seja, para cada

afirmação do questionário, o inquirido tinha a possibilidade de manifestar o seu grau de concordância, entre o “Discordo Totalmente” (1) e o “Concordo Totalmente” (5). Para cada uma, foi ainda considerada a possibilidade de assinalar “Não Sei” (NS), ou “Não respondo” (NR).

Dada a pertinência que se lhe atribui, procurou-se ainda perceber o que faria um colaborador do CASC sair da Instituição por iniciativa própria, dando as opções de “se fosse ganhar mais”, “se mudasse de profissão”, “se tivesse menos trabalho e mais tempo livre”.

Continuando a apresentação do questionário, as determinantes sociodemográficas (concretamente a idade, o tipo de vinculação, o tempo de vinculação, e as habilitações literárias) assumiram a forma de variáveis independentes. Importa referir que a variável género sexual não foi contemplada, dado o facto de - à data da aplicação do inquérito - apenas um elemento do sexo masculino fazer parte do quadro de pessoal do CASC.

A estas variáveis independentes acrescentaram-se outras duas, uma delas a área funcional a que cada um está afeto (Ação direta, Cozinha, Lavandaria, Serviços administrativos e Outra – que inclui a Direção técnica e a Animação, constituídas por apenas uma pessoa cada).

A definição da área funcional foi também incluída, no sentido de perceber se a área funcional determina, ou não, o grau de satisfação. Na mesma linha de ideias, procurou-se perceber se o ter ou não formação profissional para a função que se ocupa é ou não determinante para a satisfação.

Após ter sido feito um primeiro esboço do questionário, este foi alvo de um pré-teste, que consistiu no seu preenchimento por uma pequena amostra de três pessoas, mas que refletia a diversidade da população em estudo. O pré-teste visou verificar se as questões eram bem compreendidas, detetar eventuais dificuldades no seu preenchimento e recolher todos os comentários relevantes para o seu aperfeiçoamento, o que permitiu fazer algumas correções, nomeadamente em termos de linguagem, para que fosse melhor compreendido.

Posto isto, o inquérito por questionário relativo à satisfação no trabalho foi aplicado a toda a população de colaboradores do CASC, no mês de maio de 2015.

2.4. Avaliação de Desempenho

Paralelamente à definição deste método de avaliação da satisfação no trabalho, procurou-se desenvolver o sistema de avaliação de desempenho para os colaboradores do CASC, com o

fim último de aferir os níveis de desempenho, para posteriormente os poder relacionar com os graus de satisfação no trabalho.

O ponto de partida para esta construção passou necessariamente por envolver a Direção do CASC na definição no processo, à semelhança do revisto teoricamente. Nesse sentido, elaborou-se um guião para uma entrevista exploratória com perguntas abertas (vide anexo II), todavia objetivas quanto ao que se pretendia, nomeadamente contextualizar a avaliação de desempenho no CASC e perceber de que forma a Direção pretendia operacionaliza-la. É de reter que esta entrevista decorreu com os contributos de todos os elementos da Direção, nomeadamente o Presidente, o Vice-Presidente, o Secretário, o Tesoureiro e o Vogal, no dia 19 de Fevereiro de 2015 (vide anexo III).

Dado se atribuir a esta entrevista a base da construção de todo o sistema de avaliação de desempenho do CASC, parece-nos pertinente debruçarmo-nos sobre as suas principais linhas condutoras. Nesta entrevista, foi possível perceber que as motivações da Direção do CASC com a realização da Avaliação de Desempenho passavam pela possibilidade de avaliação do clima organizacional, a par da percepção da evolução de cada colaborador. Quer-se com isto referir que este processo não deve ser isolado no tempo, mas sim replicar-se ao longo dos anos, permitindo avaliar essa evolução.

Através da entrevista, pudemos confirmar a importância e as elevadas expectativas que a Direção atribuía a este processo, dada a clareza com que identificaram as suas mais-valias, tanto para a organização como para cada colaborador e que sintetizamos no quadro seguinte:

Tabela 10 – Mais-valias atribuídas pela Direção do CASC à Avaliação de Desempenho

| Mais-valias da Avaliação de Desempenho, para o CASC | Mais-valias da Avaliação de Desempenho, para os colaboradores do CASC |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- a justificação ou não de progressão na carreira;- o conhecimento e desenvolvimento de uma equipa consciente do seu contributo;- o alinhamento de formas de estar e de fazer em função das necessidades atuais e futuras da instituição;- a promoção da consciencialização e da responsabilização que cada colaborador deve sentir num processo deste género;- o impulsionar cada um a “vestir a camisola” (motivação);- o poder aumentar a produtividade e a eficiência. | <ul style="list-style-type: none">- o conhecer o que a chefia e a instituição esperam dele;- a oportunidade de promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional |

Fonte: Entrevista à Direção do CASC a 19/02/2015

Com a entrevista, foi ainda possível perceber que, ao longo da história do CASC, a avaliação de desempenho já havia tido lugar, todavia sem as melhores repercussões. A tomada de conhecimento deste facto fez-nos perceber a responsabilidade de garantir que este fosse um

processo bem conduzido e conseguido de forma a extrair dele as inúmeras vantagens, tanto organizacionais como para o colaborador.

Ao se tentar perspetivar o que deveria ser avaliado neste processo, questionou-se a Direção sobre o significado de «um bom desempenho», o que foi traduzido na ideia de um colaborador que «que desempenha bem as suas tarefas, que não é gerador de conflitos, que é pontual, leal, honesto e frontal. É alguém que entrega mais do que o esperado, que tem iniciativa, autonomia, que surpreende pela positiva».

Numa tentativa de concretizar a avaliação de desempenho, solicitou-se a identificação dos principais objetivos que se lhe atribuem. Primeiramente, a Direção do CASC referiu a melhoria dos procedimentos e dos desempenhos; depois, esperava-se que pudesse constituir um ponto de partida para iniciar boas práticas de gestão de recursos humanos. Os outros objetivos passariam por conhecer, desenvolver e reconhecer os colaboradores; reforçar uma cultura de transparência e rigor, sendo igualmente mencionada a promoção da meritocracia, na medida em que os colaboradores devem ser reconhecidos com base no seu valor.

Tomando conhecimento dos objetivos que a Direção queria alcançar com este processo, procurou-se seguidamente perceber que critérios deveriam ser selecionados para o mesmo, pelo que a resposta se centrou em torno da avaliação de competências e outros indicadores, como “envolvimento organizacional, assiduidade, pontualidade, empenho, motivação, espírito de equipa, relações interpessoais, nomeadamente entre colegas e com as chefias e a quantidade aliada à qualidade do trabalho” (entrevista à Direção do CASC).

No momento de definir os responsáveis pela avaliação, foram levantadas um conjunto de possibilidades, sendo consensual que a avaliação de desempenho deveria passar por uma autoavaliação de cada colaborador. Perspetivando as várias possibilidades, a decisão sobre os responsáveis, para além do próprio colaborador, recaiu sobre uma comissão de avaliação, constituída por um ou dois elementos da Direção, pela Diretora Técnica e pela Coordenadora de cada área funcional. A Direção do CASC justificou esta decisão enquanto garante da imparcialidade, da justiça e da partilha de responsabilidade. Nesta linha de ideias, é pertinente ter presente que, segundo Câmara (2012), a avaliação multilateral não tem como objetivo “medir o desempenho, mas criar formas do colaborador conseguir aperfeiçoar a sua atuação na área comportamental”.

Definidos e clarificados os pressupostos em que se deveria basear a avaliação de desempenho do CASC, era tempo de colocar “mãos à obra” e iniciar a construção do sistema.

Quase em simultâneo, o CASC deparou-se com um desafio ainda maior: o colocar em funcionamento a ERPI, com lotação de 50 utentes, em pouco mais de três meses.

Atendendo à responsabilidade face a este novo desafio e à responsabilidade anterior para com o bom funcionamento da instituição, enquanto responsável pela Direção Técnica, percebemos que estávamos perante um projeto de avaliação de desempenho demasiado ambicioso e pouco exequível, se a intenção fosse abranger todos os colaboradores em simultâneo.

Posto isto, em reunião com a Direção, ficou definido que a implementação do sistema de avaliação de desempenho iria ser feita de forma faseada. Na primeira fase, seria contemplada a Equipa de Ação Direta, na medida em que a breve trecho (três meses) seria necessário alargá-la e dividi-la, procurando equilibrar os conhecimentos, competências e experiências entre as várias respostas sociais do CASC. Outro objetivo subjacente a esta decisão disse respeito à já denominada meritocracia, na medida em que a nova resposta social (ERPI) exigiria novos cargos e funções, em que a Direção queria premiar os melhores desempenhos.

Numa estreita relação entre a teoria e a prática, tivemos presente que independentemente do método selecionado, é necessário garantir que o sistema de avaliação de desempenho estava alinhado com a estratégia organizacional e que todos os níveis hierárquicos participavam ativamente no processo. Assim sendo, a melhor estratégia encontrada passou por solicitar a presença de todos os colaboradores numa reunião no dia 9 de abril de 2015. Nesse momento, com recurso a uma apresentação em *powerpoint* (vide anexo IV), procurou-se desenhar o conceito da avaliação de desempenho à luz dos seus aspetos positivos, procurando que os colaboradores ficassem o mais confortáveis possível com a ideia. Procurou-se ainda transmitir os pressupostos e as linhas condutoras do processo, nomeadamente os objetivos, os critérios e os responsáveis pelo mesmo, no sentido de desenvolver o sentimento de inclusão. O *feedback* registado nessa ocasião foi bastante positivo, o que facilitou a operacionalização de todo o processo.

Em termos operacionais, deu-se início à construção de grelhas de avaliação de desempenho, focadas em competências num primeiro grupo e no desempenho de funções num segundo grupo (vide anexos V e VI).

Na lógica dos comportamentos e competências, e tendo presentes os critérios definidos pela Direção como sendo mais significativos, a grelha incidiu sobre os seguintes aspetos:

- Empenho no trabalho / Motivação / Iniciativa;
- Capacidade de adaptação / Flexibilidade;
- Envolvimento organizacional / Lealdade;

- Relacionamento interpessoal e comunicação;
- Espírito de cooperação;
- Resolução de problemas e Autonomia;
- Orientação para o serviço ao utente.

Para cada um destes itens, foram apresentadas várias afirmações que, tanto a Comissão de Avaliação como cada colaborador avaliaram, em termos da sua perceção quanto à frequência do mesmo, numa escala de 4 posições, que ia de “raramente” a “sempre”, estando ainda contemplada a opção “não sei / não respondo”.

Importa dar uma pequena explicação sobre o que estava subjacente a cada competência avaliada:

- a dimensão relativa ao “Empenho no trabalho/Motivação/Iniciativa”, procurava avaliar a perceção individual de interesse, dedicação e capacidade de aperfeiçoamento, seja pela proatividade, seja pelo interesse em formação;
- a “capacidade da adaptação e a flexibilidade” era avaliada face a novas ou diferentes tarefas, métodos, materiais, regras, necessidades dos utentes e colegas;
- no “Envolvimento organizacional/lealdade” estavam incluídas afirmações subjacentes à assiduidade, pontualidade, preservação do equipamento e das instalações, cumprimento de regras e regulamentos, atuação de acordo com os valores institucionais;
- já o “Relacionamento interpessoal e comunicação”, pretendia a avaliação de cada colaboradora quanto ao seu contributo para um saudável relacionamento interpessoal, a sua capacidade de escuta e de verbalização e a sua capacidade de valorização dos demais colegas.
- o “Espírito de Cooperação” pretendia avaliar a perceção das partes envolvidas na avaliação de desempenho quanto à capacidade de trabalho em equipa, a interajuda e à capacidade de relação com as críticas.
- a “Resolução de Problemas e Autonomia” assentava na capacidade de assumir erros e suas consequências, na capacidade de tomar decisões, na rapidez de ação e na capacidade de antecipação.
- por fim, a dimensão “orientação para o serviço ao utente” pretendia traduzir a capacidade de adequação da intervenção às necessidades dos utentes, a promoção de boas relações e o tratamento indiferenciado dos mesmos.

No que toca ao desempenho de funções, importa reter que estas desde cedo se encontraram definidas no Manual do Colaborador do CASC, que é entregue a cada um aquando da sua admissão. Estas funções, subdivididas por respostas sociais (Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário), foram transpostas para a grelha de avaliação, com uma escala entre “A melhorar”, “Geralmente aceitável”, “Com qualidade”, “Com muita qualidade”, “Não realiza” e “Não sabe/Não responde”.

Dadas por concluídas as grelhas, estas foram entregues a cada colaboradora individualmente, para que no prazo de uma semana nos fizessem chegar o resultado da sua autoavaliação.

Por seu turno, a Comissão de Avaliação reuniu várias vezes, no sentido de discutir e definir cada ponto relativo a cada colaboradora.

Estavam assim lançadas as bases para que se avaliasse a satisfação no trabalho e o desempenho, e se pudessem relacionar os dois conceitos, à luz da realidade da Equipa de Ação Direta do CASC.

Em jeito de síntese, o nosso Plano de Observação consistiu nas seguintes estratégias:

Tabela 11: Síntese do Plano de Observação

| O que observar? | Em quem? | Com que instrumentos? | Com que técnicas? |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Satisfação no Trabalho | Colaboradores do CASC | Inquérito por questionário | Análise de conteúdo |
| Desempenho | Ajudantes de Ação Direta do CASC | Grelhas de avaliação de desempenho | Análise de conteúdo |

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

3.1. Satisfação no Trabalho no CASC

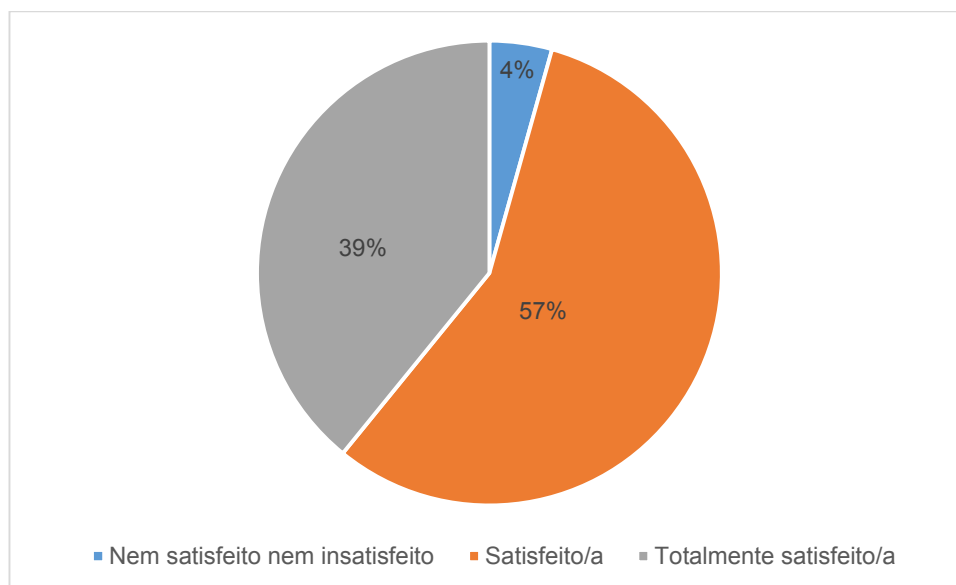
Realizada a recolha dos questionários, os mesmos foram introduzidos numa base de dados, criada com recurso ao software *IBM SPSS*, que nos permitiu, em seguida, realizar a análise estatística univariada e bivariada.

Como metodologia de apresentação dos resultados do inquérito, optámos por expor os resultados relativos à totalidade dos colaboradores, bem como as eventuais divergências relativas à equipa de Ação Direta, isolando a variável “Ação Direta”, de entre as várias áreas funcionais, para poder cruzar estes resultados com os da avaliação de desempenho de cada colaborador desta equipa.

Em primeira instância, parece-nos relevante dar conta dos resultados gerais da avaliação da satisfação, para paulatinamente os ir relacionando tanto teórica como empiricamente com os resultados das variáveis hipoteticamente explicativas. Ainda nesta linha, daremos conta do relacionamento de cada variável com a satisfação geral.

Assim, o primeiro dado a reter é que 57% dos colaboradores disse sentir-se satisfeito por trabalhar no CASC e que 39% demonstrou total satisfação por o poder fazer. Note-se que nenhum colaborador manifestou insatisfação ou insatisfação total. Apenas 4% (um colaborador) manifestou que não estava satisfeito, nem insatisfeito.

Figura 9 – Satisfação Geral com o Trabalho no CASC (maio 2015)



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

E olharmos, exclusivamente, para a equipa de Ação Direta, os resultados são bastante idênticos (vide anexo IX), registando apenas colaboradoras “satisfeitas” e “totalmente satisfeitas”.

Passando à caracterização sociodemográfica dos colaboradores do CASC, constatámos que dos 23 colaboradores, quase 70% (16 colaboradores) tinha pelo menos 40 anos (vide anexo VII), o que confirma os dados que apresentámos aquando da caracterização da instituição.

A equipa de Ação Direta, à data da recolha dos questionários, era composta por 12 ajudantes de Ação Direta, todas do sexo feminino, sendo que uma era responsável pela coordenação do Centro de Dia e do Serviço de Apoio Domiciliário, sendo também responsável por estabelecer a ponte com a Direção Técnica. No que toca à idade, metade das Ajudantes da Ação Direta (vide anexo IX) tinha idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, e 5 dessas colaboradoras tinha 50 ou mais anos.

Cruzando esta variável (idade) com o nível de satisfação (apesar do reduzido número de respostas), podemos constatar que da totalidade dos colaboradores (9) que se reconheceu como estando “totalmente satisfeito”, a maioria (5) tem 50 ou mais anos. Por seu turno, os colaboradores “satisfeitos” têm predominantemente idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos (5), precedidos dos colaboradores com um intervalo etário entre os 30 e os 39 anos (4).

Tabela 12 – Relação entre Idade e grau de satisfação no trabalho

| | | Idade | | | | Total |
|------------------|----------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|-------|
| | | Menos de 30 anos | Entre 30 e 39 anos | Entre os 40 e os 49 anos | Mais de 50 anos | |
| Satisfação Geral | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 1 | 4 | 5 | 3 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 1 | 3 | 5 | 9 |
| | Total | 1 | 6 | 8 | 8 | 23 |

Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Fazendo a «ponte» com aquilo que a teoria nos diz (Robbins, 1999), parece confirmar-se a associação entre idade e satisfação dos colaboradores do CASC, na medida em que os colaboradores mais velhos tendem a estar moderadamente mais satisfeitos do que os mais novos.

Analisando, em seguida, o tipo de vínculo que os colaboradores tinham com a instituição, constatamos que mais de metade (57%) tinha um vínculo de trabalho sem termo,

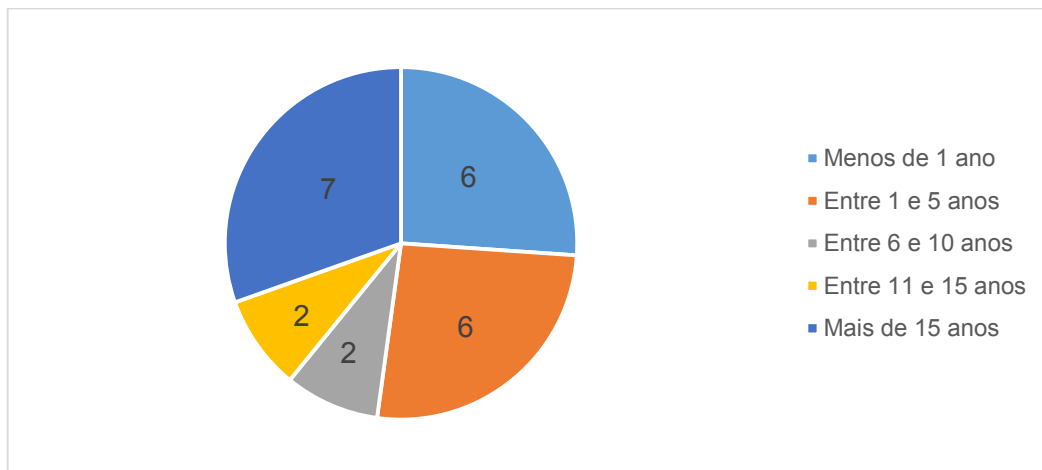
havendo ainda 35% com um contrato a termo (vide anexo VII). Na equipa de Ação Direta, 75% das colaboradoras tinha uma relação sem termo com o CASC, enquanto as restantes (25%) tinham contratos a termo certo.

Quanto ao *tipo de vinculação dos colaboradores*, este não parece estar associado à satisfação, pois o número de colaboradores totalmente satisfeitos é igual, quer tenham um contrato a termo ou sem termo (vide anexo VIII). Por outro lado, os colaboradores “satisfeitos” eram sobretudo os que tinham um contrato de trabalho sem termo.

Teoricamente, prevalece a ideia de que os colaboradores com vínculos contratuais sem termo tendem a apresentar níveis de satisfação superiores, dada a estabilidade e segurança subjacentes (Shaver e Hazan, 1990). Desta feita, os referidos resultados parecem apenas comprovar a influência do tipo de vinculação sobre os colaboradores do CASC moderadamente satisfeitos, que na sua maioria tinham um contrato de trabalho sem termo (vide anexo VIII).

No que toca ao *tempo de vinculação laboral* ao CASC, é de registar que um terço (7) da equipa inquirida (23 colaboradores) trabalha na instituição há mais de 15 anos, ou seja, praticamente desde a sua criação. Por outro lado, seis colaboradores estavam no CASC há menos de um ano e outros seis há mais de um e menos de cinco anos. Com menos expressão (dois colaboradores em cada intervalo), tínhamos aqueles que têm um vínculo há entre seis e dez anos e há entre onze e quinze anos.

Figura 10 – Tempo de Vinculação ao CASC em maio 2015



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Já quanto à equipa de Ação Direta, metade (6 colaboradoras) trabalham no CASC há mais de 15 anos, e 25% (3 colaboradoras) há um período entre 1 e 5 anos (vide anexo IX).

O *tempo de vinculação* parece influenciar o grau de satisfação dos colaboradores, mas talvez num sentido inverso ao que se poderia esperar – é entre os colaboradores contratados há menos de 1 ano, que encontramos uma maior proporção (4 em 6) daqueles que se dizem “totalmente satisfeitos”.

Tabela 13 – Relação entre o tempo de vinculação e grau de satisfação no trabalho

| | | Tempo de vinculação ao CASC | | | | | Total |
|------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-------|
| | | Menos de 1 ano | De 1 a 5 anos | De 6 a 10 anos | De 11 a 15 anos | Mais de 15 anos | |
| Satisfação Geral | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 2 | 4 | 0 | 2 | 5 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 4 | 2 | 1 | 0 | 2 | 9 |
| | Total | 6 | 6 | 2 | 2 | 7 | 23 |

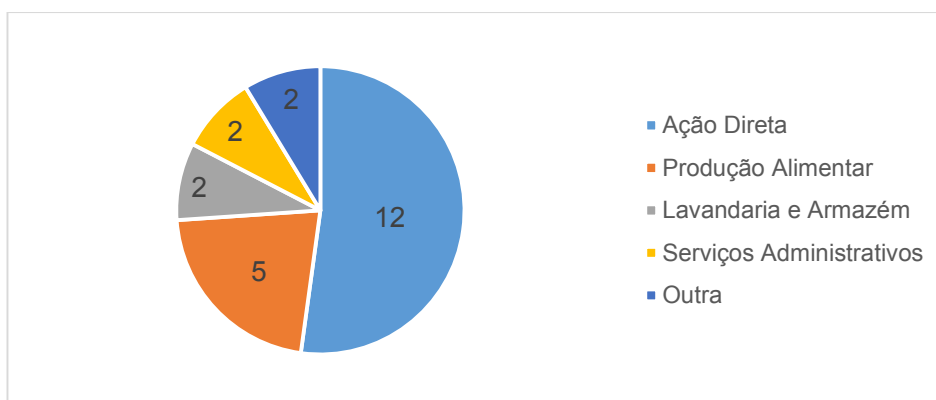
Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Também nas ajudantes de ação direta, as “totalmente satisfeitas” (4) dividiam o tempo de permanência no CASC ora por mais de 15 anos (2), ora entre 1 e 5 anos (2) (vide anexo IX).

Comparando com o que defendem os teóricos analisados, os colaboradores mais antigos têm potencial para serem os mais satisfeitos (Robbins, 1999), justificando-se esta ideia com base num melhor conhecimento do trabalho e da organização. Todavia, esta não parece ser uma realidade muito expressiva no CASC, pois os colaboradores com vínculos menos duradouros no tempo indicavam semelhantes níveis de satisfação, quando comparados com os colaboradores mais antigos (vide anexo VIII).

Tendo identificado previamente as áreas funcionais do CASC, parece-nos pertinente apresentar a distribuição no número de colaboradores pelas mesmas, com recurso ao gráfico seguinte.

Figura 11 – Distribuição dos Colaboradores por Áreas Funcionais (maio 2015)



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

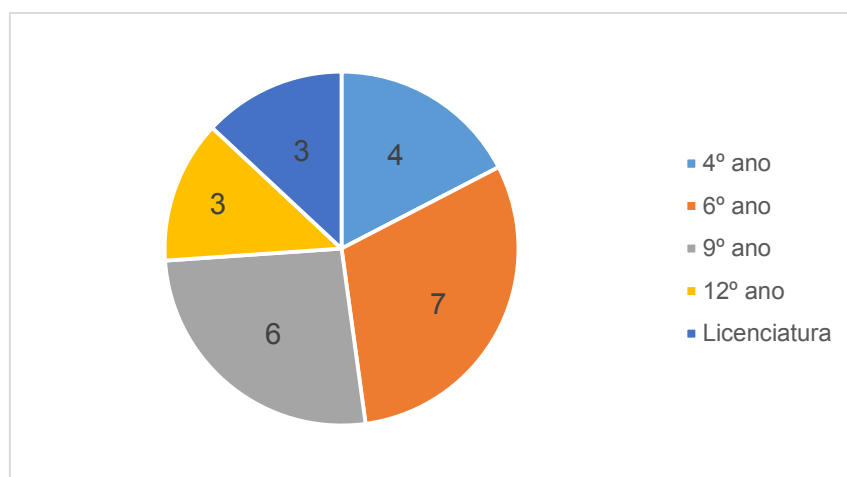
Pela análise do mesmo, é possível perceber que à data da aplicação do inquérito, mais de metade dos colaboradores desempenhava funções na esfera da Ação Direta, mais concretamente no Serviço de Apoio Domiciliário e no Centro de Dia. De notar, que a Instituição promove uma rotação entre estes dois serviços, no máximo de três em três meses.

Em segundo lugar, a área que ocupa mais colaboradores para lá da Ação Direta é a de Produção Alimentar (5 colaboradores). Outras duas áreas (Lavandaria e Armazém, e Serviços Administrativos) contam com 2 colaboradores cada, havendo ainda um colaborador na Direção Técnica e outra na de Animação (que deliberadamente se optou por não identificar, para garantir o anonimato).

Analisando o nível de satisfação, por *área funcional*, constatamos que 5 colaboradores da Ação Direta, 3 da Produção Alimentar e 1 da Lavandaria referiram sentir-se “totalmente satisfeitos”, enquanto os “satisfeitos” se distribuem da seguinte forma: 7 da Ação Direta, 3 da Produção Alimentar, 1 da Lavandaria e 1 dos Serviços Administrativos.

Um outro fator de caracterização é as *habilitações literárias*. Como podemos verificar no gráfico seguinte, ligeiramente mais de metade detinha formação escolar que variava entre o 6º (7 colaboradores) e o 9º ano (6 colaboradores). Por seu turno, quatro possuíam o 4º ano, enquanto três tinham o 12º ano, e outros 3 uma Licenciatura.

Figura 12 – Habilitações Literárias dos Colaboradores do CASC (maio 2015)



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

No que toca às habilitações literárias da equipa de Ação Direta, é de referir que 50% das colaboradoras frequentou a escola até ao 6º ano, tendo as restantes o 4º ou o 9º ano (3 com cada nível escolar).

Cruzando esta variável com o nível de satisfação, verificamos que os colaboradores “totalmente satisfeitos” tinham invariavelmente o 4º ou o 9º ano, pelo que a maioria dos apenas “satisfeitos” tinha o 6º ano (vide anexo VIII).

Estes resultados parecem não corroborar de forma expressiva o revisto teoricamente, pois um nível de escolaridade mais baixo não se traduz necessariamente num maior grau de satisfação (Green, Ross e Weltz, 1999), nem o inverso (Francês, 1984).

Por fim, parece-nos ainda relevante fazer referência à frequência, ou não, de formação profissional para o desempenho das funções ocupadas. Desta feita, 65% da totalidade dos colaboradores do CASC (15) havia frequentado formação profissional direcionada às funções que ocupavam, o que lhes conferia um certificado de formação, bem como um conjunto de conhecimentos e competências inerentes ao desempenho de funções.

No que toca às Ajudantes de Ação Direta, 75% (9) referem ter formação profissional para o desempenho de funções na área da Geriatria.

Neste âmbito, é pertinente referir que 9 colaboradores que se percecionavam enquanto “satisfeitos” possuíam formação profissional (vide anexo VIII).

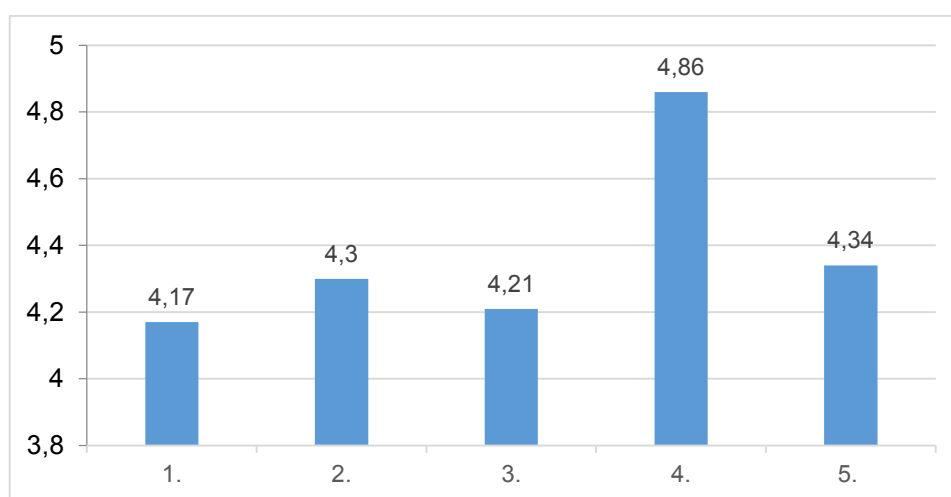
Na esfera das *determinantes organizacionais* iremos dar conta dos resultados apresentando-os com recurso às médias ponderadas, justificando-se esta opção tendo em conta o tamanho reduzido da população-alvo deste inquérito por questionário (23 colaboradores), destacando-se ainda que as frequências estão respresentadas graficamente em anexo, bem como o apuramento percentual tanto para os resultados totais (vide anexo VII), tanto como para os da Equipa de Ação Direta (vide anexo IX).

Note-se ainda que a escala varia entre 1 e 5 e que todas as médias ponderadas apuradas, em virtude das frequências obtidas, apontam para valores positivos, o que parece já justificar os graus de satisfação anteriormente evidenciados.

Nesta linha de ideias e no que toca à satisfação com as *Condições de Trabalho* apresenta-se a seguinte representação gráfica da média ponderada das respostas, para posteriormente tecer alguns comentários.

Figura 13 – Resultados Médios da Satisfação com as Condições de Trabalho

| Afirmações do inquérito |
|--|
| P.1 Estou satisfeito/a com as instalações do CASC (ex. gabinetes, sala de refeições, vestiários, WCs, espaço exterior, etc.) |
| P.2 Estou satisfeito/a com as condições de higiene e segurança nas instalações e equipamentos. |
| P.3 Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza) |
| P.4 É fácil o acesso ao CASC |
| P.5 Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho. |



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

No que toca a esta variável e tendo em conta as afirmações formuladas, o que se destaca é a facilidade de acesso à Organização CASC. Parece-nos pertinente referir que as instalações da IPSS estão contíguas à estrada nacional que atravessa a povoação da Carregueira, o que parece tornar o espaço acessível aos olhos dos colaboradores.

Subsequentemente, regista-se que, apesar de traduzir uma perceção positiva, o que não denotava tanta expressividade prendia-se com as instalações do CASC, comparativamente com as condições de higiene e segurança, com o conforto e bem estar físico percebidos. Outro aspeto a não descurar nesta análise prende-se com a proximidade da residência ao local de trabalho.

Cruzando a Satisfação com as *Condições de Trabalho* no CASC com a variável da Satisfação em geral, constatamos a existência de uma associação - os colaboradores “totalmente satisfeitos” estão igualmente satisfeitos com as instalações do CASC, o que parece ir ao encontro do defendido por Peiró e Prieto (1996), segundo os quais existe um impacto positivo da perceção de boas condições de trabalho na satisfação global.

Passamos a analisar os resultados obtidos sobre a percepção da *autonomia no trabalho*.

Tabela 14 – Resultados Médios da Satisfação com a Autonomia

| Afirmações do Inquérito | Média |
|--|-------|
| P.6 Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função. | 4,08 |
| P.7 Tenho possibilidade de ser criativo/a. | 4,17 |
| P.8 As minhas opiniões são ouvidas. | 3,86 |
| P.9 Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho. | 4,08 |
| P.10 Raramente me é solicitado desempenhar outras tarefas para além das que me estão atribuídas. | 3,86 |
| P.11 O CASC deu-me um documento onde a minha função está claramente descrita. | 4,22 |
| P.12 Sei quem é o meu responsável direto. | 4,65 |
| P.13 Aceito de bom grado desempenhar tarefas para além das que me estão atribuídas. | 4,47 |

Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Estes resultados apontam como mais expressiva a capacidade de identificação do responsável direto, o que poderá dever-se ao facto de tanto a Ação Direta como a Produção Alimentar terem um coordenador, ou seja alguém, hierarquicamente abaixo do Diretor Técnico, a quem é dada e reconhecida a capacidade de tomada de decisões, tendo em vista o bom funcionamento do serviço. Neste caso, uma larga maioria manifestou saber a quem recorrer quando sente a sua autonomia a terminar.

Por seu turno, a maioria dos 23 colaboradores afirmou ter-lhe sido passada informação escrita sobre as funções que tinha para desempenhar. De forma manifestamente positiva e mais ou menos expressiva, a maioria dos colaboradores referiu dispor dos meios necessários para o desempenho das suas funções, sentir-se ouvido, e ter autonomia para planear, executar e avaliar o seu desempenho funcional. Estes resultados parecem indiciar a clareza e transparência dos objetivos a que a organização se propõe.

As ajudantes de ação direta manifestaram de forma ligeiramente mais expressiva do que a totalidade dos colaboradores, a possibilidade de serem criativas (vide anexo IX).

A questão da *autonomia* parece ter capacidade para influenciar a satisfação da generalidade dos colaboradores, pois 9 dos 13 colaboradores satisfeitos concordam (5) ou concordam totalmente (4) com a autonomia que sentem no âmbito do desenvolvimento do seu trabalho no CASC. Por outro lado, para os colaboradores “totalmente satisfeitos”, a questão da autonomia continuava a parecer relevante, pois todos a reconhecem de forma mais ou menos expressiva.

A satisfação em relação à *retribuição monetária* parece revelar percepções positivas, sobretudo no que toca à remuneração face às responsabilidades, pois a maioria das respostas dos colaboradores (88%) são positivas, distribuídas entre “concordo” e “concordo totalmente”, bem quanto à satisfação com regalias e benefícios (83%) (vide anexo VII). O sentimento de justiça interna no que toca às remunerações também pareceu ser sentido pela maioria. Por seu turno, quando a questão é colocada para lá do CASC, podemos referir que para lá do que a média ponderada nos parece evidenciar (sentimento de não discriminação face a outras organizações com fins semelhantes), regista-se ainda que 26% dos colaboradores (6) aparentou alguma falta de referências face ao exterior.

Tabela 15 – Resultados Médios da Satisfação com a Remuneração

| Afirmações do Inquérito | Média |
|---|-------|
| P.14 Sou pago/a de acordo com as minhas responsabilidades. | 4,17 |
| P.15 Estou satisfeito/a com as regalias e benefícios concedidos. | 4,08 |
| P.16 Sinto que o meu nível de remuneração é justo face aos meus colegas em situações semelhantes (ex. funções desempenhadas, tempo de serviço). | 4,04 |
| P.17 - As remunerações praticadas no CASC são semelhantes às outras IPSS. | 4,23 |

Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Na esfera do *reconhecimento profissional*, parece-nos quase consensual o reconhecimento dos colaboradores quanto ao contributo do CASC em prol da comunidade local (87%). Subsequentemente, é de destacar a percepção do respeito e do reconhecimento sentido pelos colaboradores em relação aos utentes e suas famílias, sendo este bastante significativo (78%).

Realçamos ainda que, não de uma forma tão expressiva mas ainda assim aparentemente positiva, a maioria dos colaboradores sentia o seu trabalho reconhecido e pareceu satisfeito quanto ao modo como percecionava esse reconhecimento.

Note-se que as ajudantes de Ação Direta aparentaram sentir-se mais prestigiadas quando comparadas com o conjunto dos colaboradores (92% vs 69%) (vide anexo IX). O mesmo se verifica em relação ao sentimento de realização na função, que pareceu ser superior nesta equipa em particular (84% vs 66%).

Ainda no que ao reconhecimento profissional diz respeito, face ao grau de satisfação geral, os resultados apresentados parecem denotar que este reconhecimento é relevante sobre a sua satisfação, na medida em que 17 dos 23 colaboradores aparentaram satisfação pela forma como sentiam reconhecida a sua intervenção no CASC (vide anexo VIII).

Tabela 16 – Resultados Médios da Satisfação com o Reconhecimento Profissional

| Afirmações do Inquérito | Média |
|---|-------|
| P.18 O meu trabalho é reconhecido por todos. | 3,81 |
| P.19 Considero que o CASC dá um importante contributo à comunidade local. | 4,70 |
| P.20 Sinto-me prestigiado/a por fazer parte do CASC (perante p.ex. família, amigos, familiares de utentes). | 4,60 |
| P.21 Sinto-me realizado/a na função que ocupo no CASC. | 4,47 |
| P.22 Estou satisfeito/a com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/a. | 3,34 |
| P.23 Sou bem tratado/a pelos utentes. | 4,47 |
| P.24 Sou bem tratado/a pelas famílias dos utentes. | 4,43 |

Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

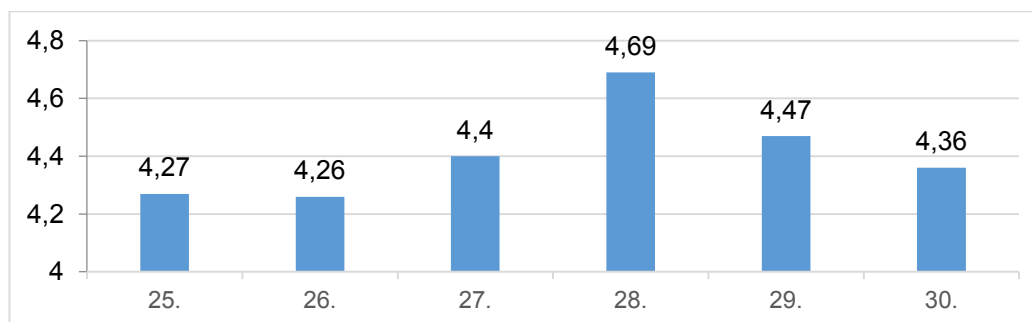
Estes resultados aparentam corroborar a teoria de Locke (1976, citado em Cunha *et al*, 2004) quando este autor defende que existe uma estreita relação entre satisfação e perceção de reconhecimento profissional.

No que toca ao *desempenho de funções*, vejamos as seis afirmações sujeitas a avaliação por parte dos colaboradores:

| Afirmações do Inquérito |
|--|
| P.25 Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente. |
| P.26 Estou satisfeito/a com a carga de trabalho que me está atribuída. |
| P.27 Conheço o meu papel no CASC e o que se espera de mim. |
| P.28 Sinto-me satisfeito/a com as funções que desempenho. |
| P.29 Considero que as funções que desempenho estão adequadas ao meu perfil pessoal e profissional. |
| P.30 Recebo formação para melhorar o meu desempenho. |

As médias de resposta apuradas foram as seguintes:

Figura 14 – Resultados Médios da Satisfação com o Desempenho de Funções



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

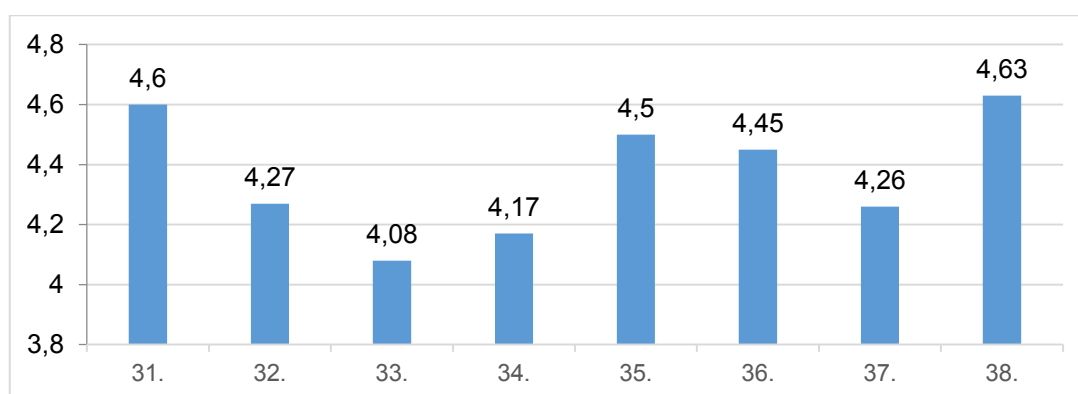
Em primeiro lugar, com especial destaque, parece estar a satisfação com as funções desempenhadas, o que nos pode levar a crer que a maioria dos colaboradores, de entre as várias funções organizacionais, sentia que estava a dar o seu contributo na função que mais se adequava ao seu perfil pessoal e profissional.

As médias ponderadas relativas à possibilidade de desenvolvimento profissional, bem como à carga de trabalho atribuída, ainda que positivas, são as mais baixas, facto que se justifica com a não uniformidade das respostas (vide anexo VII).

Para a análise dos resultados do inquérito, no que toca à satisfação com as *relações internas*, mais uma vez se faz uso da representação gráfica da média ponderada das frequências.

Figura 15 – Resultados Médios da Satisfação com as Relações Internas

| Afirmações do inquérito |
|---|
| P.31 Tenho boas relações com todos os outros colaboradores |
| P.32 Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas com as mesmas funções |
| P.33 Existe ajuda, colaboração e cooperação com colegas com outras funções. |
| P.34 Considero que existe um bom ambiente de trabalho. |
| P.35 Conto com todo o apoio da minha chefia direta. |
| P.36 Existe envolvimento da Direção Técnica com todos os colaboradores. |
| P.37 Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico direto (definir, organizar, controlar, comunicar, promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores). |
| P.38 Considero importante que a Direção seja presente e participativa no quotidiano do CASC. |



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

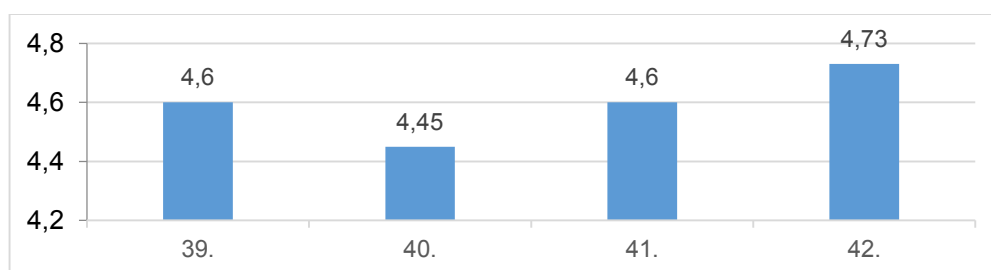
Os itens que aparentaram reunir maior consenso prenderam-se com a valorização da presença e participação da Direção no quotidiano do CASC, a par da perceção do contributo individual de cada colaborador em prol de um bom relacionamento laboral. Por seu turno, o clima de entajuda e colaboração entre colegas com diferentes funções, apesar de positivo, foi a dimensão em que a avaliação não foi tão elevada.

Na esfera destas relações, a maioria dos colaboradores (18) de forma mais ou menos expressiva pareceu demonstrar a relevância das mesmas sobre a sua satisfação no trabalho, o que parece confirmar a ideologia de Serra (2002), na medida em que defende que a perceção de boas ou más relações de trabalho poderá refletir-se no grau de satisfação no trabalho.

No que toca à *Política e Estratégia do CASC*, os resultados do presente inquérito parecem denotar que existia um real envolvimento dos colaboradores, também perceptível pelos dados do gráfico subsequente.

Figura 16 – Resultados Médios da Satisfação com o Envolvimento na Política e Estratégia organizacionais

| Afirmações do inquérito |
|--|
| P.39 Conheço a missão, visão e valores do CASC. |
| P.40 Conheço o plano de atividades do CASC. |
| P.41 Conheço o trabalho desenvolvido pelos outros sectores do CASC (Ação direta, Cozinha, Lavandaria, Serviços Administrativos, Direção Técnica) |
| P.42 Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se concretiza a missão do CASC. |



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Este envolvimento na política e estratégia organizacionais foi sobretudo percecionado através do trabalho diário, em prol da missão do CASC.

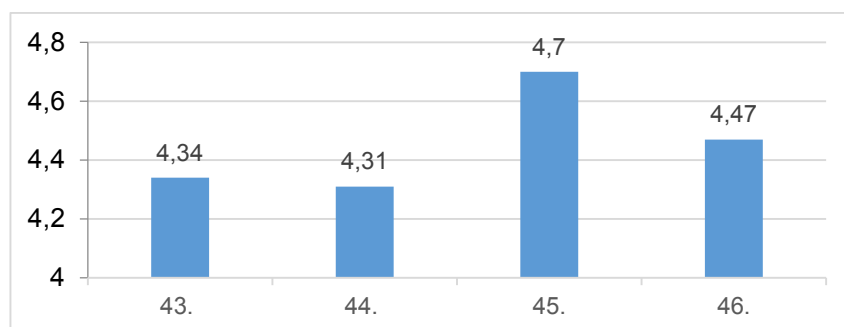
A totalidade da equipa referiu de forma expressiva conhecer a missão, visão e valores institucionais. Para isso, certamente contribuirá o facto de estes serem transmitidos a todos os colaboradores, através do “Manual do Colaborador” que é entregue no momento da admissão, mas também, pelo facto de estarem afixados numa das paredes de entrada do edifício inicial.

Este sentimento de participação é um aspeto inquestionavelmente percebido e valorizado pelos colaboradores do CASC, o que mais uma vez nos remete para a teoria de Locke (1976, citado em Cunha *et al*, 2004), no que toca à influência da organização e gestão da entidade patronal sobre a satisfação laboral.

A dimensão seguinte do questionário avaliava a *Gestão da Mudança e Inovação*, e os resultados deram indícios sobre como as mesmas eram percebidas internamente:

Figura 17 – Resultados Médios da Satisfação com a Mudança e Inovação

| Afirmações do Inquérito |
|--|
| P.43 Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. |
| P.44 São aceites e estimuladas por parte da Direção Técnica as sugestões dadas pelos colaboradores. |
| P.45 Sinto que trabalho numa instituição inovadora e em permanente melhoria. |
| P.46 As melhores soluções que encontramos para os problemas são fruto do trabalho em equipa. |



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

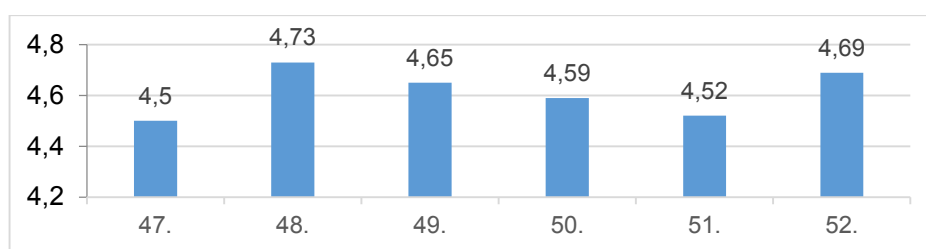
A perceção desta determinante assenta sobretudo no reconhecimento da capacidade de inovação e de melhoria contínua, fruto provável quer do trabalho em equipa, quer da participação dos colaboradores que melhor conhecem o seu contexto de trabalho.

Assim, a maioria dos colaboradores (18) reconhece a possibilidade de participação organizacional, o que pode contribuir para os graus de satisfação mais elevados. Todavia, para 5 dos 23 colaboradores, este fator é indiferente para o nível de satisfação global.

No que toca à *Qualidade*, os resultados do inquérito evidenciam que a equipa de Colaboradores do CASC tem uma perceção positiva, dado que não existem quaisquer respostas negativas a este item.

Figura 18 – Resultados Médios da Satisfação com a Qualidade dos Serviços

| Afirmações do inquérito |
|---|
| P.47 Conheço as necessidades dos utentes. |
| P.48 O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades do CASC. |
| P.49 O CASC tem em conta as opiniões de utentes e seus familiares. |
| P.50 As reclamações de utentes e familiares são devidamente tratadas. |
| P.51 O nível de qualidade dos serviços prestados é elevado. |
| P.52 A maioria dos utentes do CASC está satisfeita com os serviços que lhe são prestados. |



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Esta realidade poderá ser explicada com o facto de a totalidade dos colaboradores, ainda que de forma mais ou menos expressiva, perceberem que a satisfação dos utentes é uma prioridade do CASC, a par da perceção de satisfação dos utentes com os serviços (vide anexo VII). Esta pode ser justificada com base na medida em que manifestaram igualmente a perceção de que as opiniões e reclamações dos utentes e familiares eram tidas em linha de conta.

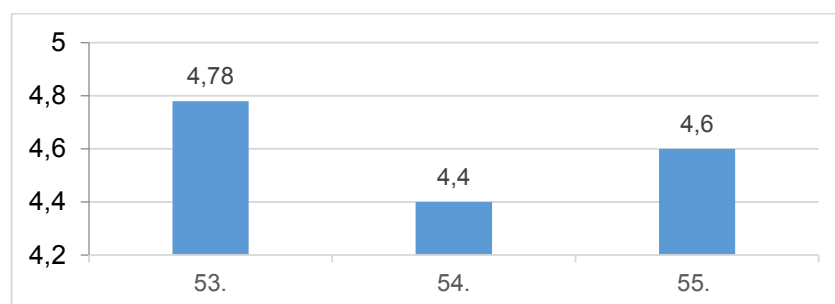
Por seu turno, através da análise do gráfico e dos resultados, é possível constatar que, apesar da perceção de satisfação dos utentes, alguns colaboradores consideram que é possível elevar ainda o nível de qualidade dos serviços.

Notoriamente, a qualidade dos serviços é reconhecida pela quase totalidade dos colaboradores (22), o que ajuda a justificar a satisfação no trabalho, na medida em que pode motivar o empenho e o esforço dos colaboradores.

À semelhança das afirmações relativas à Mudança e Inovação, a solidez e o prolongamento da intervenção social do CASC no tempo são percebidos enquanto realidade vindoura por todos os colaboradores do CASC, o que pode impulsionar o seu sentimento de segurança.

Figura 19 – Resultados Médios em relação à Segurança

| Questões |
|---|
| P.53 Sinto que trabalho numa Instituição sólida e com perspectivas de futuro. |
| P.54 As expetativas que tinha quando comecei a trabalhar no CASC são semelhantes às atuais. |
| P.55 Recomendaria a um/a amigo/a que viesse trabalhar para o CASC. |



Fonte: Resultados do Inquérito por Questionário sobre Satisfação no Trabalho no CASC

Neste sentido, é de salientar que a maioria dos colaboradores parece não ter dúvidas quanto a recomendar a um amigo o trabalho no CASC.

Destaca-se ainda o facto do item centrado nas expectativas não colher tanta expressão, embora se reconheçam semelhanças entre as expectativas iniciais e as da altura da aplicação deste inquérito.

A *segurança* sentida e manifesta, de forma mais ou menos expressiva, pela totalidade dos colaboradores leva-nos a concluir que este pode bem constituir-se como um dos fatores mais relevantes para a satisfação no trabalho no CASC, na medida em que todos os colaboradores, maioritariamente de forma bem expressiva (18), percecionavam trabalhar numa organização sólida e com perspectivas de futuro (vide anexo VIII).

No cômputo geral, procurámos ainda perceber as motivações que poderiam levar um colaborador do CASC a deixar de sê-lo (vide anexo VII). Da análise dos resultados a esta questão, pareceu ficar perceptível que para 43% dos colaboradores (10) as motivações traduziam-se em questões monetárias, embora sob a égide da satisfação com a remuneração, semelhante percentagem de colaboradores ter referido estar satisfeito com o que auferia.

Igualmente expressiva é a “outra razão” que colheu 35% das escolhas (8 colaboradores), em que cada colaborador que a escolhesse a poderia definir. Neste âmbito, cumpre referir que 7 destes 8 colaboradores invocou motivos de saúde para eventualmente abandonar o trabalho no CASC. Por seu turno, um deles expressou a motivação de encontrar um trabalho mais perto de casa como a razão para um eventual abandono.

Em síntese, e como foi referido inicialmente, pretende-se fazer uma comparação sumária dos resultados gerais da satisfação no trabalho com os resultados isolados da Equipa de Ação Direta. Desta feita, com base nos resultados expostos, parece-nos pertinente hierarquizar as determinantes organizacionais, com mais ou menos influência na satisfação geral com o trabalho, tanto para a generalidade dos colaboradores, como para as Ajudantes de Ação Direta em particular. É nosso intuito finalmente analisar estes resultados, pelo que se apresenta a seguinte tabela:

Tabela 17 – Hierarquização das Determinantes da Satisfação no Trabalho no CASC

| | Generalidade dos Colaboradores | Médias | Ajudantes de Ação Direta | Médias |
|-----|---|---------------|---------------------------------------|---------------|
| 1º | Qualidade | 4,61 | Segurança | 4,82 |
| 2º | Envolvimento na Política e Estratégia do CASC | 4,6 | Qualidade | 4,66 |
| 3º | Segurança | 4,5 | Mudança e Inovação | 4,62 |
| 4º | Mudança e Inovação | 4,46 | Envolvimento na Política e Estratégia | 4,6 |
| 5º | Desempenho de Funções | 4,41 | Desempenho de Funções | 4,5 |
| 6º | Condições de Trabalho | 4,38 | Condições de Trabalho | 4,49 |
| 7º | Relações Internas | 4,37 | Reconhecimento Profissional | 4,49 |
| 8º | Compensações financeiras | 4,13 | Relações internas | 4,32 |
| 9º | Reconhecimento Profissional | 3,77 | Autonomia | 4,27 |
| 10º | Autonomia | 3,71 | Compensações Financeiras | 4,19 |

Fonte: Resultados do Inquérito sobre Satisfação no Trabalho aplicado no CASC (maio 2015)

Da comparação destas médias, o que sobressai são as médias superiores da Equipa de Ação Direta face à totalidade dos resultados. A explicação reside no facto de a generalidade das respostas ter obtido um maior índice de positividade. Esta é a norma, todavia a exceção recai sobre a satisfação com as relações internas, em que a média das respostas da totalidade dos colaboradores do CASC é superior em 0,05 em comparação com a da Equipa de Ação Direta.

Outra rápida conclusão reside no facto de a maioria das determinantes adquirir um posicionamento e, por inerência, um peso diferente, comparando a hierarquia da generalidade dos colaboradores com a da Equipa de Ação Direta. Todavia, note-se que o desempenho de funções e as condições de trabalho, ainda que com médias ligeiramente distintas, encontram-se igualmente posicionadas na 5ª e 6ª posições, respetivamente.

No topo da hierarquia das determinantes para a Equipa de Ação Direta, encontra-se o sentimento de segurança, como o mais evidenciado no cômputo geral, precedido dos fatores de

gestão como a Qualidade, a Mudança e Inovação e a percepção de envolvimento na política e estratégia do CASC.

Ainda numa lógica comparativa, realça-se que o impacto do reconhecimento profissional é mais significativo para a Equipa de Ação Direta que as relações internas. Por seu turno, para esta Equipa, as compensações financeiras parecem a dimensão menos relevante para a satisfação no trabalho.

Daremos, subsequentemente, destaque à hierarquia da generalidade dos colaboradores. Assim, para este conjunto, os resultados desta avaliação da satisfação laboral no CASC remetem-nos para a relevância da organização e gestão da entidade empregadora percebida inicialmente de forma teórica e agora com base nestes números, pois os fatores de gestão como a Qualidade e a percepção de envolvimento na política e estratégia do CASC aparentaram ser os principais responsáveis pelos graus de satisfação institucionais. Se analisarmos estes resultados sem incluir as variáveis ligadas à gestão (Qualidade, Política e Estratégia, bem como Mudança e Inovação), percebemos que a percepção e o sentimento da Segurança parecem sustentar os graus de satisfação no CASC, seguidos do Desempenho de Funções. Tal facto remete-nos para a importância de cada colaborador se sentir adequado à função que ocupa, para que se sinta satisfeito.

Por seu turno, perante a tabela anterior, também nos parece possível concluir que a autonomia e o reconhecimento aparentaram ser o menos significativo na promoção da satisfação para a generalidade dos colaboradores, o que nos impele a equacionar que hipoteticamente a autonomia e o reconhecimento não contemplam o grosso das suas expectativas.

3.2. Avaliação de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC

Chegados a este momento da investigação, cumpre-nos apresentar e refletir sobre os principais resultados a que o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho para as Ajudantes de Ação Direta do CASC nos conduziu.

Realçamos que este sistema apelou a dois tipos de avaliação: a que foi feita pela Comissão de Avaliação (composta por dois elementos da Direção, pela Diretora Técnica e pela Coordenadora da Equipa de Ação Direta) e a autoavaliação feita por cada Ajudante de Ação Direta.

Embora a avaliação de desempenho tenha sido desenvolvida de forma individualizada, para o presente trabalho de investigação, daremos particular destaque aos resultados da equipa

e, mais adiante, particularizaremos de modo resumido a avaliação de desempenho de cada Ajudante de Ação Direta do CASC. Justificamos esta intenção com o facto de o cerne desta investigação incidir sobre a eventual relação entre satisfação no trabalho e desempenho profissional.

Antes de dar conta dos resultados, importa mencionar quais os resultados mínimos e máximos possíveis avançados pelas escalas das grelhas de avaliação, como se de um barómetro se tratasse.

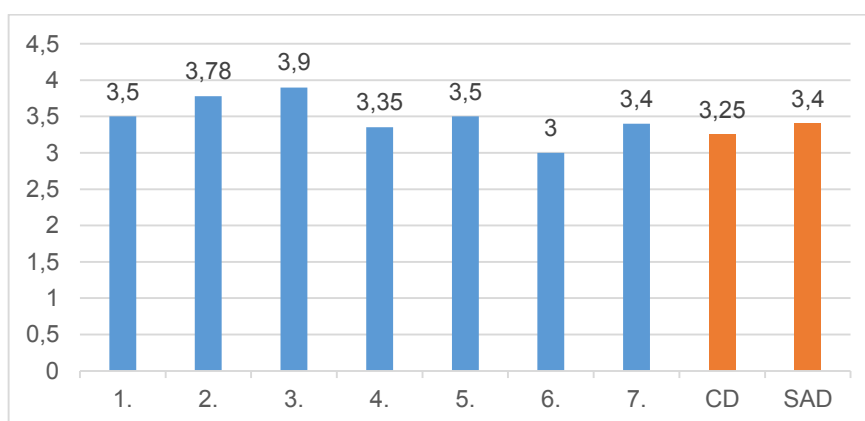
Tabela 18 – Valores Mínimos e Máximos de cada Critério da Avaliação de Desempenho

| Itens de Avaliação de Desempenho | | Avaliação Mínima | Avaliação Máxima |
|----------------------------------|--|------------------|------------------|
| Competências Comportamentais | 1. Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 1 | 4 |
| | 2. Capacidade de adaptação/Flexibilidade | 1 | 4 |
| | 3. Envolvimento organizacional/Lealdade | 1 | 4 |
| | 4. Relacionamento interpessoal e comunicação | 1 | 4 |
| | 5. Espírito de Cooperação | 1 | 4 |
| | 6. Resolução de problemas e autonomia | 1 | 4 |
| | 7. Orientação para o serviço ao utente | 1 | 4 |
| Desempenho de Funções | Desempenho de Funções em Centro de Dia (CD) | 1 | 4 |
| | Desempenho de Funções em Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) | 1 | 4 |

Fonte: Grelhas de Avaliação de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC

Dado que a avaliação de desempenho se centrou nas competências e no desempenho de funções das Ajudantes de Ação Direta, procuramos apresentar a perceção de desempenho para cada item, primeiramente relativo à autoavaliação destas colaboradoras. Desta feita apresentaremos graficamente os resultados, que dizem respeito à média dos resultados apurados.

Figura 20 – Resultados Médios da Autoavaliação das Ajudantes de Ação Direta do CASC



Fonte: Avaliação de Desempenho – CASC maio 2015

De um modo geral, as Ajudantes de Ação Direta do CASC consideraram que tinham um melhor desempenho no âmbito do Envolvimento Organizacional e nas suas demonstrações de lealdade para com a Organização, seguida da capacidade de adaptação e a flexibilidade.

Com iguais resultados, parece ter estado a questão do Empenho no trabalho / Motivação / Iniciativa e o Espírito de Cooperação.

A Orientação para o serviço ao utente seguiu-se às competências comportamentais anteriormente abordadas.

Em penúltimo lugar, é visível o relacionamento interpessoal e a comunicação e, por fim, com a pontuação mais baixa, apresentava-se a capacidade de resolução de problemas e o nível de autonomia.

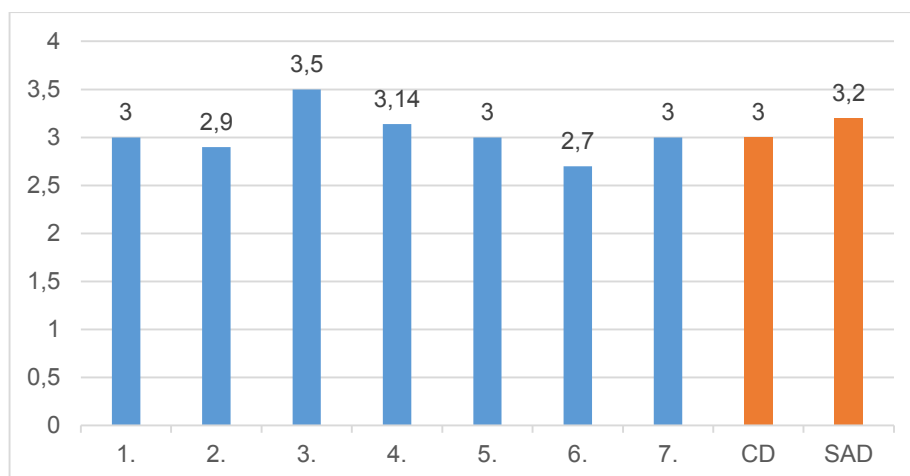
No que toca ao desempenho de funções, as Ajudantes de Ação Direta do CASC consideraram terem melhor desempenho no Serviço de Apoio Domiciliário do que no Centro de Dia, ainda que sem resultados substancialmente distintos.

Nesta linha de ideias e como resumo destes resultados da autoavaliação, estes evidenciam a perceção dos pontos fortes evidenciados pela autoavaliação das Ajudantes de Ação Direta, nomeadamente a capacidade de envolvimento organizacional e a lealdade, a capacidade de adaptação e a flexibilidade.

Ainda que sem fazer uma avaliação negativa das suas perceções quanto às referidas competências, os resultados evidenciados poderão indiciar que as Ajudantes de Ação Direta do CASC reconhecem que poderiam melhorar a sua capacidade de resposta face às necessidades dos utentes, ao relacionamento interpessoal e à comunicação e, por fim, à capacidade de resolução de problemas e à sua autonomia.

Seguidamente, procedemos de igual modo no que diz respeito à média dos resultados obtidos pela Comissão de Avaliação.

Figura 21 – Resultados Médios da Avaliação de Desempenho da Comissão de Avaliação das Ajudantes de Ação Direta do CASC



Fonte: Avaliação de Desempenho – CASC maio 2015

A Comissão de Avaliação da Equipa de Ação Direta do CASC considerou que as Ajudantes se destacavam sobretudo no que toca ao Envolvimento organizacional e à Lealdade, seguindo-se o Relacionamento Interpessoal e comunicação.

Com valores iguais, estiveram as competências associadas ao Empenho / Motivação /Iniciativa, ao Espírito de Cooperação e à Orientação para o serviço ao utente.

Por seu turno, com uma avaliação mais baixa parece estar a capacidade de adaptação/flexibilidade e a Resolução de problemas e Autonomia.

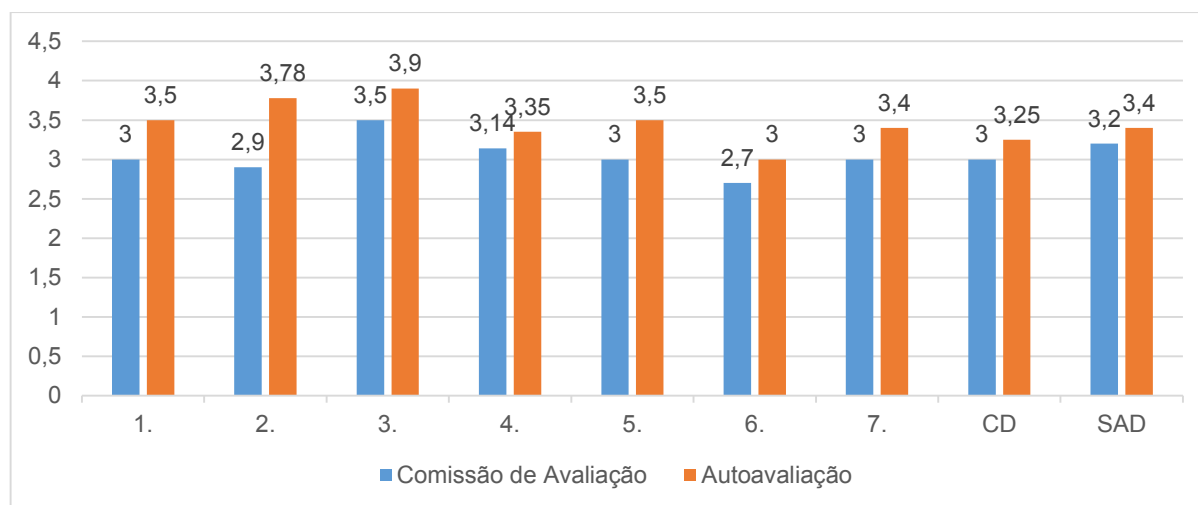
Desta feita, o Serviço de Apoio Domiciliário, segundo a perceção da Comissão de Avaliação de Desempenho desta equipa de trabalho do CASC, foi a resposta social onde as Ajudantes de Ação Direta apresentaram melhores desempenhos.

Mediante os valores referidos, é possível identificar os pontos fortes apontados pela Comissão de avaliação - o Envolvimento organizacional e o Relacionamento interpessoal e a comunicação.

Por outro lado, as competências a merecer atenção e desenvolvimento prendem-se com a capacidade de adaptação/flexibilidade e a capacidade de resolução de problemas e autonomia.

Para que melhor possamos comparar os resultados obtidos pela autoavaliação com os resultados da comissão de avaliação, apresentamos a sua representação gráfica:

Figura 22 – Comparação entre os Resultados Médios da Autoavaliação e da Avaliação da Comissão de Avaliação



Fonte: Avaliação de Desempenho – CASC maio 2015

De um modo geral, os resultados da autoavaliação apontaram para desempenhos superiores aos resultados da Comissão de Avaliação. A perceção de desempenho foi consistentemente superior para as Ajudantes de Ação Direta, sendo a maior disparidade a registada na “Capacidade de Adaptação/Flexibilidade”, em que a autoavaliação deu um nível médio de quase 3.8 pontos, enquanto a Comissão de avaliação apenas deu 2.9 pontos.

Tanto a Comissão de avaliação como as Ajudantes de Ação Direta consideraram que o desempenho desta Equipa era melhor na resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário, do que na resposta social de Centro de Dia.

De modo a apreender melhor os resultados médios de ambas as avaliações, considerou-se pertinente juntar à representação gráfica dos mesmos uma tabela hierárquica e comparativa dos resultados das competências comportamentais.

Tabela 19 – Comparação e hierarquização dos resultados das Autoavaliação e da Avaliação da Comissão de Avaliação

| | Autoavaliação | Médias | Comissão de Avaliação | Médias |
|----|--|--------|--|--------|
| 1º | 3. Envolvimento organizacional / Lealdade | 3,9 | 3. Envolvimento organizacional / Lealdade | 3,5 |
| 2º | 2. Capacidade de adaptação / Flexibilidade | 3,78 | 4. Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,14 |
| 3º | 1. Empenho no trabalho / Motivação / Iniciativa 5. Espírito de Cooperação | 3,5 | 1. Empenho no trabalho / Motivação / Iniciativa 5. Espírito de Cooperação | 3 |
| 4º | 7. Orientação para o serviço ao utente | 3,4 | 2. Capacidade de adaptação / Flexibilidade | 2,9 |
| 5º | 4. Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,35 | 6. Resolução de problemas e autonomia | 2,7 |
| 6º | 6. Resolução de problemas e autonomia | 3 | | |

Fonte: Avaliação de Desempenho – CASC maio 2015

Como é possível verificar, determinadas competências têm posicionamentos iguais na tabela, ainda que com valores diferentes, nomeadamente o Envolvimento organizacional / lealdade, que em ambas as avaliações se destacou como sendo a competência responsável por colher um melhor resultado. Este facto aponta-nos para a ideia de que o Envolvimento organizacional / lealdade é o ponto forte da Equipa de Ação Direta do CASC.

Numa terceira posição, apresentam-se, nas duas avaliações, o Empenho no trabalho / Motivação / iniciativa e o Espírito de cooperação.

Ainda que sem estarem a par hierarquicamente, parece-nos possível ainda destacar, sensivelmente a meio da tabela, a Orientação para o serviço ao utente, posicionada com alguma proximidade no que toca à autoavaliação e à avaliação da Comissão.

Na última posição da tabela, destacou-se a capacidade de resolução de problemas e a autonomia, o que parece evidenciar que esta talvez seja a competência que deva merecer mais atenção por parte dos órgãos máximos do CASC, no sentido de a desenvolver, de modo a que, em futuras avaliações e no quotidiano organizacional, se sinta o *empowerment* destas colaboradoras para avaliar e ajustar os seus desempenhos de forma autónoma. Desta feita, a resolução de problemas e a autonomia parecem poder ser considerados os pontos fracos da Equipa e, portanto, a competência a necessitar de melhorias.

3.2.1. Os Níveis de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC

Apesar da relevância destes resultados para a presente investigação e para o CASC em particular, estes não eram suficientes para aferir a eventual relação com graus de satisfação no trabalho, anteriormente apurados. Havia, então, a necessidade de individualizar cada avaliação, bem como apurar os níveis de desempenho, que nos permitisse relacionar com os graus de satisfação.

Com o objetivo de definir níveis de desempenho para cada uma das Ajudantes de Ação Direta do CASC, a Direção do CASC definiu quais as ponderações de cada uma das competências e, por sua vez, a ponderação entre competências comportamentais e desempenho de funções. Dada a relevância atribuída pela Direção a determinados fatores na entrevista exploratória, dedicada à avaliação de desempenho no CASC, as ponderações foram as seguintes:

Tabela 20 – Distribuição das Ponderações pelos Fatores de Avaliação de Desempenho

| | Ponderação | Itens de Avaliação | Ponderação individual |
|-------------------------------------|-------------------|---|------------------------------|
| Competências comportamentais | 70% | Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 15% |
| | | Capacidade de adaptação/flexibilidade | 15% |
| | | Envolvimento organizacional/Lealdade | 20% |
| | | Relacionamento interpessoal e comunicação | 15% |
| | | Espírito de cooperação | 15% |
| | | Resolução de problemas e Autonomia | 10% |
| | | Orientação para o serviço ao utente | 10% |
| | | TOTAL | 100% |
| Desempenho de funções | 30% | Centro de Dia | 50% |
| | | SAD | 50% |
| | | TOTAL | 100% |

Fonte: Direção do CASC

No que toca à ponderação, a Direção atribuiu uma a cada competência comportamental, de acordo com a relevância que lhes conferiu, sendo a mais preponderante o Envolvimento organizacional/Lealdade.

Na lógica da entrevista, a distribuição da ponderação mostrou também que as competências comportamentais (ponderação de 70%) foram mais valorizadas que o desempenho de funções (ponderação de 30%).

Desta forma, com base nos resultados das grelhas de avaliação e nestas ponderações, foi possível aferir o nível de desempenho de cada Ajudante de Ação Direta (vide anexo X). Assim sendo, e garantindo o anonimato das colaboradoras em causa, apresenta-se os níveis de desempenho apurados, tanto pela Comissão de avaliação, como na autoavaliação:

Tabela 21 – Níveis de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC

| | Aj. 1 | Aj. 2 | Aj. 3 | Aj. 4 | Aj. 5 | Aj. 6 | Aj. 7 | Aj. 8 | Aj. 9 | Aj.10 | Aj.11 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Comissão de Avaliação | 2,5 | 3,2 | 3,2 | 3,16 | 2,68 | 2,65 | 3,03 | 2,96 | 3,5 | 3,06 | 3,24 |
| Autoavaliação | 3,41 | 3,9 | | 3,06 | 3,2 | 3,32 | 3,69 | 3,83 | 3,83 | 3,07 | 3,17 |

Fonte: Elaboração Própria

À semelhança do que se referiu no ponto subsequente, também os níveis de desempenho parecem denotar substanciais diferenças, com predominância de existirem níveis superiores de desempenho com a autoavaliação. Apenas se regista o inverso em duas Ajudantes de Ação

Direta e a Ajudante 3, devido a ausência por motivos de saúde, não entregou a sua autoavaliação.

Note-se que em termos organizacionais, a avaliação de desempenho não se pode resumir apenas ao apuramento dos níveis de desempenho. Esta realidade justifica-se na medida em que se limita à hierarquia de desempenhos, o que impele à comparação entre colaboradoras, sem refletir sobre as competências a manter e as que devem ser alvo de melhoria.

Nesta linha de ideias, foi elaborado para cada colaboradora uma comparação entre a avaliação da comissão e a autoavaliação, realçando as competências com melhores e piores pontuações em ambas as avaliações, na medida em que nos permite identificar os pontos fortes de cada colaboradora e os pontos que merecem ser melhorados (vide anexo XI). Esta poderá bem constituir uma base para dar *feedback* dos resultados apurados, nomeadamente à Direção do CASC e a cada Ajudante de Ação Direta, em particular. Esta deve ser alvo de uma reflexão conjunta, no sentido de apurar estratégias que conduzam à valorização e à melhoria contínua quer dos desempenhos globais da Equipa, quer do desempenho individual.

Chegados a este momento, podemos concluir que estamos perante vários níveis de desempenho, naturalmente uns com mais destaque que outros, facto que nos impele a procurar perceber teoricamente o que pode motivar estas diferenças.

Uma das razões óbvias passa por cada pessoa ser única, mas entretanto Mitchell e O'Reilly (1983, citados em Cunha, 2004) apontam para várias outras causas possíveis para o mau desempenho. Não queremos contudo conotar os desempenhos de bons ou maus, até porque o objetivo desta investigação não se coaduna com esse juízo de valor. Todavia, consideramos que esta perspetiva teórica pode ajudar-nos a refletir sobre as diferenças entre níveis de desempenho, procurando perceber o que poderá estar na base de desempenhos menos expressivos.

Segundo os autores mencionados, na base das diferenças de desempenho, é possível encontrar razões de vária ordem, nomeadamente características pessoais, características do trabalho e seu contexto, bem como a inter-relação destas características.

Ao nível das características pessoais, Mitchell e O'Reilly (1983, citados em Cunha, 2004) referem os estados emocionais (ansiedade ou depressão), os comportamentos aditivos (consumo de drogas) ou episódios de crises familiares. Por seu turno, no que ao contexto de trabalho diz respeito, podemos destacar a perceção das condições de trabalho como inconvenientes ou desconfortáveis, o *feedback* inadequado sobre o desempenho ou até a sua inexistência. Da junção do pessoal e do profissional, podemos destacar a capacidade intelectual insuficiente face às funções, o conhecimento insuficiente das mesmas, os baixos níveis de

exigência, a falta de motivação para o trabalho e as limitações físicas (Mitchell e O’Reilly, 1983 citados em Cunha, 2004).

3.3. Discussão dos resultados

Apresentados os principais resultados da avaliação da satisfação no trabalho e da avaliação de desempenho das Ajudantes de Ação Direta, parece-nos pertinente centrarmos-nos no foco da presente investigação. Ao longo de várias etapas, procurámos verificar a existência (ou não) de uma relação entre os indivíduos estarem satisfeitos no trabalho e terem maiores níveis de desempenho. Tomou-se, então, como objeto de estudo o caso das Ajudantes de Ação Direta, pelos motivos que tivemos oportunidade de expor ao longo do trabalho.

Nesta linha de ideias, sintetizamos numa tabela a correspondência entre as Ajudantes de Ação Direta, os seus níveis de desempenho e os respetivos graus de satisfação:

Tabela 22 – Relação entre Ajudantes de Ação Direta do CASC, seus Níveis de Desempenho e Graus de Satisfação

| Equipa de Ação Direta | N. D. Comissão | N.D. Autoavaliação | Graus de Satisfação |
|-----------------------|----------------|--------------------|---------------------|
| Ajudante 1 | 2,5 | 3,41 | 4 |
| Ajudante 2 | 3,2 | 3,9 | 5 |
| Ajudante 3 | 3,2 | | 5 |
| Ajudante 4 | 3,16 | 3,06 | 5 |
| Ajudante 5 | 2,68 | 3,2 | 4 |
| Ajudante 6 | 2,65 | 3,32 | 4 |
| Ajudante 7 | 3,03 | 3,69 | 4 |
| Ajudante 8 | 2,96 | 3,83 | 5 |
| Ajudante 9 | 3,5 | 3,83 | 4 |
| Ajudante 10 | 3,06 | 3,07 | 4 |
| Ajudante 11 | 3,24 | 3,17 | 4 |

Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos graus de satisfação, o grau 4 corresponde a “satisfeito/a” e o grau 5 a “totalmente satisfeito/a”.

Perante a correspondência dos níveis de desempenho com os graus de satisfação, estavam lançadas as bases para eventualmente estabelecer uma relação causal entre os dois conceitos, à luz do exemplo das Ajudantes de Ação Direta no CASC.

Posto isto, com recurso ao *software* Microsoft Excel, calculou-se o coeficiente de correlação. Da aplicação desta fórmula, com base nos valores da tabela anteriormente apresentados, foi possível apurar um coeficiente de correlação 0,30.

È de salientar que este coeficiente é igual, tanto com os níveis de desempenho da Comissão de avaliação, como com os da autoavaliação.

Partindo de um coeficiente de 0,30, estatisticamente parece então ser possível concluir que a relação existe, embora com fraca expressividade (Clegg, 1995).

Na mesma linha de ideias, foi possível representar graficamente esta relação:

Figura 23 – Relação entre Níveis de Desempenho Profissional e Graus de Satisfação no Trabalho das Ajudantes de Ação Direta no CASC



Fonte: Elaboração Própria

Apresentados os resultados empíricos desta relação no CASC, parece-nos relevante estabelecer um paralelismo com o evidenciado teoricamente. Com efeito, é de salientar a proximidade dos valores correlacionais da nossa amostra com a média de 0,31, relativa a 3 140 estudos analisados por Petty e Cols (1984, citado em Coelho Junior, 2009). Por seu turno, com base em estudos empíricos mais recentes, Baltés e outros (2004, citado em Coelho Junior, 2009) apontam para uma correlação média de 0,23, o que lhes parece demonstrar que as variáveis satisfação e desempenho no trabalho têm vindo a apresentar uma relação significativa, porém fraca, no contexto organizacional.

Guzzo e Shea (1992, citados em Coelho Junior, 2009) consideram existir uma correlação fraca entre satisfação no trabalho e desempenho profissional, na medida em que defendem que existem diversas variáveis que poderiam estar envolvidas nesta relação, com potencial para a enfraquecer.

Desta forma, podemos concluir que, para lá da satisfação, outros fatores podem justificar e explicar o desempenho de forma bem mais evidente. Esta constatação remete-nos para a nossa exploração teórica, a propósito da problemática, na medida em que Cunha e outros (2004)

defendem que a motivação é a variável mais indicada para influenciar o desempenho e a produtividade.

Importa, chegados a este ponto da investigação, perceber em que se materializa a motivação. Este termo deriva do verbo latino *movere*, podendo ser definida como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de uma determinada meta (Robbins, 2002). A motivação pode ser ainda entendida como o conjunto de forças enérgicas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

É nesta linha de ideias que o desenvolvimento da motivação no contexto organizacional adquire expressão, pois o trabalho pode constituir-se como uma potencial fonte de motivação, na medida em que, se o indivíduo sentir prazer na tarefa que desempenha, estará provavelmente mais motivado. Assim, cabe às políticas organizacionais permitir que os colaboradores encontrem sentido nas funções que desempenham, concedendo incentivos adequados que os motivem.

Não descurando o cerne deste trabalho, é relevante ainda reter que embora Wright e Kim (2004, citados em Coelho Junior, 2009) corroborem a inexistência de uma relação significativa entre os conceitos de satisfação e desempenho, ressalvam a variável satisfação como a principal responsável pela redução da rotatividade, absentismo e stress. Lawler (2005, citado em Coelho Junior, 2009) refere ainda que a satisfação pode ser predicativa de maiores níveis de envolvimento e comprometimento com o trabalho, da redução de acidentes de trabalho e de ganhos em produtividade.

Em síntese, com este estudo empírico, procurámos responder à pergunta de partida, sobre a existência de relação entre a satisfação no trabalho e os níveis de desempenho. Como vimos, o caso escolhido enquadra-se no contexto das organizações de Economia Social, e incidiu sobre as Ajudantes de Ação Direta de uma IPSS. Foi possível constatar que, à semelhança da exploração teórica realizada, existe relação entre satisfação e desempenho, todavia sem a expressão que inicialmente se lhe atribuía.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

Dando por concluído o presente estudo de caso, este é o momento para uma reflexão final, subjacente a todo o processo que nos conduziu a este ponto.

Antes de mais, sentimos necessidade de referir que o caminho percorrido nem sempre foi fácil, simples e linear. Pelo contrário, esteve sujeito a algumas curvas e contracurvas e até inversões de marcha, nem sempre com a certeza de ser possível concluí-lo. Todavia, parecemos que a motivação e a vontade de concretizar este sonho de concluir este percurso académico foram mais fortes!

Como foi possível explicitar ao longo do trabalho, a intenção de concluir o Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social e a necessidade de fazê-lo, desenvolvendo um trabalho de investigação, fizeram-nos aliá-las à atividade profissional na IPSS CASC. Pensou-se que se poderia tirar partido de ambas as situações: se, por um lado, se desenvolvia a investigação, por outro contribuía-se, noutra âmbito, para o desenvolvimento organizacional focado em questões de gestão.

Na esfera deste último conceito, desde cedo, sentimos que o percurso deste trabalho teria que passar pelos recursos humanos, não descurando a relevância das outras vertentes da gestão. Todavia, e parafraseando Chiavenato (2004:278), tem-se a profunda convicção de que “as pessoas são talentos humanos que merecem ser estimulados e desenvolvidos” e perante a possibilidade de poder colaborar naquilo em que se acredita, a escolha da temática foi simples.

Paulatinamente, percebemos que sob a égide dos recursos humanos e do comportamento organizacional, a satisfação no trabalho era uma temática que nos despertava muito interesse e curiosidade. Pretendia-se, assim, aprofundar o conceito e as suas determinantes, bem como a sua influência no contexto de trabalho.

Contudo, pareceu-nos que desta forma não estaríamos a dar plena resposta ao nosso objetivo inicial de envolver a IPSS que recentemente nos havia acolhido, dando algum contributo adicional em prol dos seus interesses e necessidades. Nesta linha, percebeu-se que o caminho poderia passar pelo desenvolvimento da avaliação de desempenho que mais tarde, por motivos explicitados ao longo do trabalho, se circunscreveu à equipa de Ação Direta.

Perante a motivação pessoal e académica aliadas à motivação profissional, pareceu-nos estar encontrado o ponto de partida para o trabalho de investigação, em que gradualmente, procurámos ir estabelecendo uma relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho profissional, tomando como referência o estudo de caso.

Essa intenção levou-nos ao aprofundamento teórico de alguns conceitos que conduziu à percepção de que satisfação e desempenho, em regra, não eram percebidos como oriundos de uma relação linear, o que constituiu uma surpresa e o início da desconstrução do que nos dizia o senso comum. Todavia, a curiosidade e expectativa ditavam a continuidade da investigação na esperança de que a realidade do CASC pudesse evidenciar diferenças.

Como já se referiu, com alguns avanços, recuos e muitas dúvidas, foi possível avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores do CASC, mediante a aplicação de um inquérito por questionário e subsequentemente, de modo a não influenciar estes resultados, desenvolveu-se um sistema de avaliação de desempenho. Por fim, pôde-se perceber a relação entre os graus de satisfação no trabalho e os níveis de desempenho destas profissionais. Parece-nos então relevante destacar a principal conclusão retirada a partir deste estudo de caso: à semelhança do que a teoria nos indicava, a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho profissional, apesar de existente, não é tão linear, nem tão forte quanto se poderia supor.

Tratando-se de um trabalho de investigação assente num estudo de caso, importa ainda refletir sobre este e outros constrangimentos que identificamos como limitações do mesmo. Uma das principais advém desse mesmo facto, ou seja, da impossibilidade de generalização das principais conclusões uma vez que o ponto de partida é um estudo de caso com uma amostra substancialmente reduzida. Pensa-se que o instrumento que serviu de base para a avaliação da satisfação no trabalho poderia ter sido melhorado e bem como a análise estatística desses resultados.

Apesar do reconhecimento destas limitações, sentimos que a presente investigação possa ter dados significativos contributos em prol da dinâmica organizacional do CASC. Ainda que com a plena consciência de que não se resolveram todos os problemas, nem se deu resposta a todas as intenções e interesses institucionais. Considera-se somente que os resultados deste estudo de caso, em primeira instância, contribuíram para uma melhor compreensão da percepção dos colaboradores, no que toca ao que os satisfaz no trabalho, bem como ao seu desempenho.

Pensamos ter colaborado na identificação das competências que o órgão máximo do CASC mais valoriza nos seus colaboradores. Contribuímos, também, para que as mesmas fizessem eco junto da Equipa de Ação Direta, numa estreita sistematização de pressupostos que, até à data, poderiam estar apenas subentendidos ou não serem percebidos por todos os interessados. Crê-se ter dado assim um contributo em prol da melhoria da comunicação interna.

Para as profissionais desta Equipa de trabalho, espera-se ter contribuído para desenvolver as suas capacidades de autoavaliação e autoanálise, com o fim último de que cada uma defina estratégias de melhoria, mas que igualmente valorize os seus pontos fortes. Crê-se

ainda que, para o CASC, a implementação deste sistema tenha dado um significativo contributo para conhecer os níveis de desempenho das suas Ajudantes de Ação Direta, identificando o potencial de cada colaborador, permitindo o delinear de estratégias de melhoria, face às competências menos percebidas, seja por intermédio da formação ou de outras medidas.

Parece-nos pertinente referir que, com base nesta avaliação de desempenho, foi possível promover a funções de coordenação as duas Ajudantes de Ação Direta com maiores níveis de desempenho, em estreita promoção da meritocracia, como era intenção da Direção.

Desta feita, espera-se ainda que, na lógica do que um dos elementos da Direção referiu na entrevista exploratória, a propósito da avaliação de desempenho, este tenha constituído um mote para a continuidade de boas práticas de gestão, nomeadamente de Recursos Humanos. Espera-se, assim, que a avaliação de desempenho se estenda às demais equipas de trabalho, para que as mais-valias possam ser alargadas a toda a organização e (porque não?) continuar a perceber o grau de relacionamento com a satisfação no trabalho e com outros fatores mais preponderantes para o desempenho, como a motivação.

Numa perspetiva de médio e longo prazo, deseja-se ainda arrojadamente que este estudo de caso possa constituir uma mola impulsadora para a implementação de um sistema de gestão da qualidade adaptado à realidade institucional, na medida em que faz eco de alguns fatores chave deste processo, nomeadamente a avaliação da satisfação dos colaboradores e a avaliação de desempenho. Este desafio poderia ser mais um, na certeza de que com envolvimento, empenho e determinação de todas as partes interessadas poderia contribuir para consolidar o serviço de excelência que se deseja para os utentes.

Não querendo alongar mais esta reflexão, gostaríamos ainda de partilhar que a curiosidade e o interesse não se esgotaram com a conclusão deste processo. Antes, motivada por algumas referências teóricas que passaram a fazer eco na nossa mente, gostaríamos de investigar se também no CASC, à semelhança do que defendem Cunha e outros (2004), a satisfação dos colaboradores é diretamente proporcional à satisfação dos clientes, sobretudo tratando-se da prestação de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social Governação e Terceiro Setor*. Coimbra: Almedina.
- Almeida, Nelma (2013). *A Avaliação do Desempenho no 3º Setor – Implementação do BSC numa IPSS*. Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Alves, Alexandra. R.G. (2011). *O Envolvimento das IPSS com o Sistema de Gestão pela Qualidade*. Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Azevedo, Mário (2001). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares – Sugestões para a Estruturação da Escrita*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. V. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.
- Barros, Carlos Pestana e José C. Gomes Santos (1997). *As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Editora Vulgata.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bennett, J. (1999). *An analysis of attitudes toward measures of job satisfaction related to identified factors of paramedic education*. [Em linha]. Acessível em <<http://www.widener.edu/>>.
- Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações*. 5.^a Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Bordalo, F. & Cruz, M. (2010). *Gestão de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)*. Braga: Célula 2000.
- Coelho Junior, Francisco A. (2009). *Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: um Estudo Multinível*. Curso de Pós-Graduação. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia.

- Cunha, M.P. (Coord.) (1999). Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: Conceitos, Fundamentos e Tipologia. Revista *Katálysis*, 11 (1), 61-72.
- Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V., (1997). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Câmara, P. B. (2012). Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Carmo, Hermano e Manuela Malheiro Ferreira (1998), Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. M. S. (2010). O Desempenho nas Organizações sem fins lucrativos. Instituto Superior da Maia, [Em linha]. Acessível em: <http://webmail.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf>.
- Cerqueira, Catarina (2012). Conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho no Setor Social: Um Projeto. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Clegg, Frances (1995). Estatística para Todos. Lisboa: Gradiva.
- Constituição da Republica Portuguesa 1976 e Revisões de 1982, 1989 e 1997.
- Contrato Colectivo entre a CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a FNSFP – Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública – Revisão Global. Boletim Trabalho e Emprego, n.º15, 22/4/2011.

Correia, José Alfredo (s.d.). Economia Social: Responsabilidade da Sociedade Civil. O Castanheirense, [Em linha]. Acessível em http://www.scml.pt/media/revista/rev_15/Entrevista_15.pdf

Chiavenato, Idalberto (1999). Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, Idalberto (1988). Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Chiavenato, Idalberto (2004). Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Conceição, Ana Filipa (2009). A Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos – O Caso das IPSS, Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Cunha, Pina Miguel e outros (2004). Manual do Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora Recursos Humanos.

Decreto-Lei n.º 172A /2014 de 14 de novembro – Revisão dos Estatutos das IPSS

Delgado, Sónia (2013). Criação do Departamento de Recursos Humanos – Centro Social e Paroquial de Moure, Tese de Mestrado. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Dias, Mário Caldeira (2005). Economia Social e o Estado Providência. Sociedade e Trabalho, 25, 39-51.

Drucker, P. F. (2006). Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira.

Fernandes, Júlia. G. (2011). A Gestão de recursos Humanos nas Organizações sem fins Lucrativos – o Caso da APPACDM do Porto. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Economia.

- Ferreira, S. (2000). O Papel das Organizações do Terceiro Setor na Reforma das Políticas Públicas de Protecção Social. Uma Abordagem Teórico-Histórica. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia.
- Ferreira, J. M., Neves, José e António Caetano (coord.) (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGRAW-HILL.
- Ferreira, S. (2004). O Papel do Movimento Social das Organizações do Terceiro Setor em Portugal. Actas do V Congresso Português de Sociologia, 81-85. Braga: Portugal.
- Ferreira, S. (2009). As (re) construções estratégicas da ideia de uma economia social. *Le Monde Diplomatique* - Edição Portuguesa, II Série, 37.
- Francês, R. (1984) - Satisfação no Trabalho e no Emprego. Porto, Rés-Editora.
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em Torno de uma Definição para o 3º Setor: A definição Estrutural-Operacional da John Hopkins vs. a Noção de Economia Social. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. Coimbra, [Em linha]. Acessível em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>.
- 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.
- Gomes, D. e Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- INE (2013). Conta satélite da Economia Social. [Em linha]. Acessível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2

- Jacob, Luís (2002). A importância económica da Economia Social. [Em Linha]. Acessível em <http://www.socialgest.pt/cgi-bin/registos/scripts/redirect.cgi?redirect=EEVEllpEEkWjUpgiVZ>
- Jacob, Luís (2004), Economia Social – Conceito de Economia Social. [Em Linha]. Acessível em <http://www.socialgest.pt/cgi-bin/registos/scripts/redirect.cgi?redirect=EEVEllppEuNVNBdHYH>
- Jimenez, Manuel (2003). A Psicologia da Percepção. Lisboa: Instituto Piaget.
- Levy-Leboyer, Claude (1991). Avaliação de Pessoal na Empresa. Lisboa: Editorial Presença.
- Lei n.º 30/2013, de 8 de Maio (Lei de Bases da Economia Social).
- Lucas, F. P. L. S. & Pereira, H. C. (2009). Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Actuação Estratégica dos Dirigentes. V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social. [Em linha]. Acessível em <http://hdl.handle.net/10400.15/74>
- Monteiro, Carla A.R. (2008). Gestão da Qualidade nos Serviços Hospitalares - Gestão de Reclamações. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Madelino, Francisco (2006). Economia Social. Cidade Solidária, [Publicação periódica em linha]. Acessível em http://www.scml.pt/media/revista/rev_15/Entrevista_15.pdf
- Martinez, M.C. e Paraguay, A.I. B.B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - Aspectos Conceituais e Metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. [Em linha]. Acessível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S151637172003000200005&script=sci_arttext
- 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.

- Melim, Vera (2013), O Desafio da Gestão de Recursos Humanos numa IPSS – Florinhas do Vouga, Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Mottaz, C. (1984). Gender differences in work satisfaction. *Human Relations*, 37, pp. 985-1004.
- Namorado, R. (2004). A economia social – Uma constelação de esperanças. Coimbra: Oficina do CES n.º 213.
- Namorado, R. (2007). Cooperativismo – História e Horizontes. Coimbra: Oficina do CES n.º 278.
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento Organizacional: o Comportamento Humano no Trabalho*. (I. F. Santos, Trad.) São Paulo: MacGraw-Hill.
- 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, Susana (2013), Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS, Tese de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Pereira, Rosalina (2013). Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa IPSS, Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. S., Santos, A., Melo, L. T., Moreira, M. A. D. & Rodrigues, R. B. (2009). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Podence, Maria Eduarda (2012). A Gestão nas Organizações de Economia Social e a sua Importância Local - O Caso Particular da Obra Social Padre Miguel, em Bragança. Tese de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Quintão, Carlota (s.d.). Terceiro Setor – elementos para a referenciação teórica e conceptua”, V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 Maio de 2004, Universidade do Minho – Braga – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados,

- Emprego e Trabalho. [Em linha]. Acessível em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628da65d6dd3_1.pdf
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. (2ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2005). Economia (18ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Santos, Guilherme (2013). Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – Estudo de Caso, Tese de Mestrado. Porto: Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Serra, J. Almeida e outros (1989). Que Perspetivas para a Economia Social em Portugal?. Lisboa: Centro de Estudos de Economia Pública e Social.
- Serra, A. (2002). O Stress na Vida de Todos os Dias. Coimbra: Edições do autor.
- 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]. Acessível em [www:url:http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/807/1/1.pdf](http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/807/1/1.pdf)
- Sousa, Sónia e outros (2012). As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica, CNIS, COORDENAÇÃO EDITORIAL IPI Consulting Network Portugal
- Sousa, Maria José e outros (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas. Lisboa, Lidel – Edições Técnicas, lda
- Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. California: Sage Publications.

- Ramos, M. (2013). Solidariedade, Inovação Social e Empreendedorismo no Desenvolvimento Local. The Overarching Issues of the European Space. Ed. Faculdade Letras Universidade do Porto, 313-342.
- Robbins, S. (1999). Comportamento Organizacional, 8.^a Edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Robbins, S. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.
- Romão, Maria Fernanda Lopes (s.d.), A Evolução das IPSS. [Em linha]. Acessível em <http://portal.ua.pt/bibliotecad/default1.asp?OP2=0&Serie=0&Obra=30&H1=2&H2=1>
- Rosanvallon, Pierre (1981). A Crise do Estado Providência. Lisboa: Inquérito.
- Vala, Jorge e outros (1995). Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas. Oeiras: Celta Editora.
- Viana, Helena (2012). Marca Institucional: A Gestão da Marca no contexto de uma IPSS. Mestrado em Assessoria de Administração. Tese de Mestrado. Porto: Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

ANEXOS

Anexo I: Questionário de Avaliação da Satisfação no Trabalho

Questionário de Avaliação da Satisfação dos Recursos Humanos

N.º _____

Caro/a Colaborador/a:

Solicita-se a sua colaboração no preenchimento deste questionário, com o objectivo de medir o seu grau de satisfação no trabalho.

Este questionário é constituído por dois grupos de questões: o primeiro pretende uma resposta espontânea e genuína a cada um dos itens propostos e o segundo visa obter uma caracterização de cada colaborador/a.

Instruções de preenchimento: “1. Discordo Totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo”; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente; NS. Não Sei, NR. Não respondo.”

GRUPO I

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NS / NR |
|-----------------------------|-----|--|---|---|---|---|---------|
| Instalações | 1. | Estou satisfeito/a com as instalações do CASC (ex. gabinetes, sala de refeições, vestiários, WCs, espaço exterior, etc.) | | | | | |
| | 2. | Estou satisfeito/a com as condições de higiene e segurança nas instalações e equipamentos. | | | | | |
| | 3. | Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza) | | | | | |
| | 4. | É fácil o acesso ao CASC. | | | | | |
| | 5. | Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho. | | | | | |
| Realização profissional | 6. | Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função. | | | | | |
| | 7. | Tenho possibilidade de ser criativo/a. | | | | | |
| | 8. | As minhas opiniões são ouvidas. | | | | | |
| | 9. | Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho. | | | | | |
| | 10. | Raramente me é solicitado desempenhar outras tarefas para além das que me estão atribuídas. | | | | | |
| | 11. | O CASC deu-me um documento onde a minha função está claramente descrita. | | | | | |
| | 12. | Sei quem é o meu responsável directo. | | | | | |
| | 13. | Aceito de bom grado desempenhar tarefas para além das que me estão atribuídas. | | | | | |
| Comp. Finan | 14. | Sou pago/a de acordo com as minhas responsabilidades. | | | | | |
| | 15. | Estou satisfeito/a com as regalias e benefícios concedidos. | | | | | |
| | 16. | Sinto que o meu nível de remuneração é justo face aos meus colegas em situações semelhantes (ex. funções desempenhadas, tempo de serviço). | | | | | |
| | 17. | As remunerações praticadas no CASC são semelhantes às outras IPSS. | | | | | |
| Reconhecimento profissional | 18. | O meu trabalho é reconhecido por todos. | | | | | |
| | 19. | Considero que o CASC dá um importante contributo à comunidade local. | | | | | |
| | 20. | Sinto-me prestigiado/a por fazer parte do CASC (perante p.ex. família, amigos, familiares de utentes). | | | | | |
| | 21. | Sinto-me realizado/a na função que ocupo no CASC. | | | | | |
| | 22. | Estou satisfeito/a com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/a. | | | | | |
| | 23. | Sou bem tratado/a pelos utentes. | | | | | |
| | 24. | Sou bem tratado/a pelas famílias dos utentes. | | | | | |
| Desempenho prof. | 25. | Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente. | | | | | |
| | 26. | Estou satisfeito/a com a carga de trabalho que me está atribuída. | | | | | |
| | 27. | Conheço o meu papel no CASC e o que se espera de mim. | | | | | |
| | 28. | Sinto-me satisfeito/a com as funções que desempenho. | | | | | |
| | 29. | Considero que as funções que desempenho estão adequadas ao meu perfil pessoal e profissional. | | | | | |
| | 30. | Recebo formação para melhorar o meu desempenho. | | | | | |
| Relações internas | 31. | Tenho boas relações com todos os outros colaboradores | | | | | |
| | 32. | Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas com as mesmas funções. | | | | | |
| | 33. | Existe ajuda, colaboração e cooperação com colegas com outras funções. | | | | | |
| | 34. | Considero que existe um bom ambiente de trabalho. | | | | | |
| | 35. | Conto com todo o apoio da minha chefia directa. | | | | | |
| | 36. | Existe envolvimento da Direcção Técnica com todos os colaboradores. | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| | 37. | Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico directo (definir, organizar, controlar, comunicar, promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores). | | | | | | | |
| | 38. | Considero importante que a Direcção seja presente e participativa no quotidiano do CASC. | | | | | | | |
| Política e Estratégia | 39. | Conheço a missão, visão e valores do CASC. | | | | | | | |
| | 40. | Conheço o plano de actividades do CASC. | | | | | | | |
| | 41. | Conheço o trabalho desenvolvido pelos outros setores do CASC (Acção directa, Cozinha, Lavandaria, Serviços Administrativos, Direcção Técnica) | | | | | | | |
| | 42. | Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se concretiza a missão do CASC. | | | | | | | |
| Mudança. e Inov. | 43. | Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. | | | | | | | |
| | 44. | São aceites e estimuladas por parte da Direcção Técnica, as sugestões dadas pelos colaboradores. | | | | | | | |
| | 45. | Sinto que trabalho numa instituição inovadora e em permanente melhoria. | | | | | | | |
| | 46. | As melhores soluções que encontramos para os problemas são fruto do trabalho em equipa. | | | | | | | |
| Qualidade | 47. | Conheço as necessidades dos utentes | | | | | | | |
| | 48. | O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades do CASC. | | | | | | | |
| | 49. | O CASC tem em conta as opiniões de utentes e seus familiares. | | | | | | | |
| | 50. | As reclamações de utentes e familiares são devidamente tratadas. | | | | | | | |
| | 51. | O nível de qualidade dos serviços prestados é elevado. | | | | | | | |
| | 52. | A maioria dos utentes do CASC está satisfeita com os serviços que lhe são prestados. | | | | | | | |
| Segurança | 53. | Sinto que trabalho numa Instituição sólida e com perspectivas de futuro. | | | | | | | |
| | 54. | As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar no CASC são semelhantes às atuais. | | | | | | | |
| | 55. | Recomendaria a um/a amigo/a que viesse trabalhar para o CASC. | | | | | | | |

56. Considerando todos os aspectos, estou... :

- (1) Totalmente insatisfeito/a
 (2) Insatisfeito/a
 (3) Nem satisfeito/a, nem insatisfeito/a
 (4) Satisfeito/a
 (5) Totalmente satisfeito/a

57. Só sairia do CASC por iniciativa própria, se...

- (1) Fosse ganhar mais
 (2) Mudasse de profissão
 (3) Tivesse menos trabalho e mais tempo livre
 (4) Outra razão. Qual: _____

GRUPO II

1. Idade

- (1) Menos de 30 anos
 (2) Entre 30 e 39 anos
 (3) Entre 40 e 49 anos
 (4) Mais de 50 anos

2. Tipo de vinculação à Instituição:

- (1) Contrato sem termo
 (2) Contrato a termo
 (3) Estágio
 (4) Outro

3. Tempo de vinculação ao CASC

- (1) Menos de 1 ano
 (2) De 1 a 5 anos
 (3) De 6 a 10 anos
 (4) De 11 a 15 anos
 (5) Mais de 15 anos

4. Área Funcional:

- (1) Acção Directa
 (2) Cozinha
 (3) Lavandaria
 (4) Serviços Administrativos
 (5) Outra

5. Habilitações Literárias:

- (1) 4º ano
 (2) 6º ano
 (3) 9º ano
 (4) 12º ano
 (5) Licenciatura

6. Formação Profissional para as funções que desempenha:

- (1) Sim
 (2) Não

Obrigado pela colaboração!

Anexo II – Guião da Entrevista à Direção do CASC a propósito da Avaliação de Desempenho

Guião de Entrevista

Entrevistadora: Maria João Valente (no âmbito do Trabalho Final de Mestrado)

Entrevistados: Vários elementos que constituem a Direção do Centro de Apoio Social da Carregueira

Local: Instalações do CASC

Data: 20 fevereiro de 2015

Hora: 20h

| Blocos | Objetivos | Questões |
|--|--|--|
| Contextualização da Avaliação de Desempenho no CASC | <ul style="list-style-type: none">- Perceber as motivações da Direção do CASC com a realização da Avaliação de Desempenho;- Compreender as expectativas da Direção do CASC com a Avaliação de Desempenho;- Aprofundar quais os motivos para que a Avaliação de Desempenho não tenha tido lugar anteriormente;- Perceber o significado de um bom desempenho para a Direção do CASC;- Procurar perceber eventuais reações dos colaboradores à Avaliação de Desempenho. | <ol style="list-style-type: none">1. Porquê realizar Avaliação de Desempenho na Instituição?2. Que <u>mais valias</u> atribuem à realização da Avaliação de Desempenho?3. Porque motivo(s) não foi feita anteriormente?4. Um/a colaborador/a com um bom desempenho é...5. Os/as Colaboradoras do CASC têm conhecimento desta intenção institucional?6. O que esperar da reação dos/as colaboradores/as? |
| Operacionalização da Avaliação de Desempenho no CASC | <ul style="list-style-type: none">- Aprofundar os objetivos da Direção com a realização da Avaliação de Desempenho;- Definir os critérios a utilizar na Avaliação de Desempenho do CASC;- Selecionar os responsáveis pela Avaliação de Desempenho. | <ol style="list-style-type: none">7. Quais são os <u>objetivos institucionais</u> subjacentes a este procedimento?8. Quais são os <u>critérios</u> a ter em conta no desenvolvimento deste processo?9. Quem serão os <u>responsáveis</u> pela Avaliação de Desempenho? |

Anexo III – Entrevista à Direção do CASC

Entrevista à Direção do CASC: 20 Fevereiro 2015

Nota prévia: a entrevista teve lugar no decorrer da reunião de Direção de Fevereiro do Centro de Apoio Social da Carregueira, nas instalações desta IPSS. Estavam presentes cinco elementos deste Órgão Social, nomeadamente o Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro, Secretário e Vogal. As respostas que se seguem são um resumo do que prevaleceu na oralidade.

1. Porquê realizar Avaliação de Desempenho na Instituição?

Direção: A partir dela, consegue-se avaliar o clima organizacional e segue-se a evolução de cada colaborador. Justifica-se ainda na medida em que serve de barómetro para cada colaborador.

2. Que mais valias atribuem à realização da Avaliação de Desempenho?

Direção: Reconhecem-se benefícios tanto para a organização, como para cada colaborador.

Para o colaborador, destacamos: o conhecimento do que a chefia e a instituição esperam dele; a oportunidade de promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para organização, destacamos: a justificação ou não de progressão na carreira; o conhecimento e desenvolvimento de uma equipa consciente do seu contributo; o alinhamento de formas de estar e de fazer em função das necessidades atuais e futuras da instituição. Destaca-se ainda a promoção da consciencialização responsabilização que cada colaborador deve sentir num processo deste género. Tem potencial ainda para impulsionar cada um a “vestir a camisola” e de poder aumentar a produtividade e a eficiência

3. Porque motivo(s) não foi feita anteriormente?

Direção: Já foi concretizada pelo menos uma vez e suspensa outra iniciativa, quando a Direção percebeu o objetivo final desta última...

O que resultou dela, teve um impacto não muito positivo, todavia ajudou a compreender o que vai na cabeça das pessoas.

4. Um/a colaborador/a com um bom desempenho é...

Direção: aquele que desempenha bem as suas tarefas, que não é gerador de conflitos, que é pontual, leal, honesto e frontal. É alguém que entrega mais do que o esperado, que tem iniciativa, autonomia, que surpreende pela positiva.

5. Os/as Colaboradoras do CASC têm conhecimento desta intenção institucional?

Direção: Quase todos têm.

6. O que esperar da reação dos/as colaboradores/as?

Direção: Deve esperar-se que a maioria reaja com naturalidade, na medida em que têm minimamente conhecimento desta intenção do CASC. Todavia, é de esperar das colaboradoras mais reativas, o normal...

7. Quais são os objetivos institucionais subjacentes a este procedimento?

Direção: Primeiramente, a melhoria dos procedimentos e dos desempenhos. Espera-se ainda que possa constituir um ponto de partida para iniciar boas práticas de gestão de recursos humanos.

Os outros objetivos passarão por conhecer, desenvolver e reconhecer os colaboradores; reforçar cultura de transparência e rigor. No que toca a objetivos não podemos também esquecer a promoção da meritocracia, na medida em que os colaboradores devem ser reconhecidos com base nos seus resultados e valor.

8. Quais são os critérios a ter em conta no desenvolvimento deste processo?

Direção: O envolvimento organizacional, assiduidade, pontualidade, empenho, motivação, espírito de equipa, relações interpessoais, nomeadamente entre colegas e com as chefias e a quantidade aliada à qualidade do trabalho.

9. Quem serão os responsáveis pela Avaliação de Desempenho?

Direção: Consideramos que cada colaborador deva avaliar-se a si próprio, o que não foi feito anteriormente. Nesta iniciativa, poder-se-ia optar por uma avaliação pelo superior hierárquico e, nas avaliações de desempenho futuras, ir alargando o leque de avaliadores, nomeadamente para a equipa de trabalho, depois o colaborador passar a avaliar o superior hierárquico até à avaliação a 360°. Todavia, também não nos parece descabido que se constitua uma comissão de avaliação, enquanto forma de partilha da responsabilidade e de garante da imparcialidade e da justiça, constituída por um ou dois elementos da Direção, pela Diretora Técnica e pela Coordenadora de cada área, nomeadamente da Cozinha e da Ação Direta.

Anexo IV – Apresentação da Avaliação de Desempenho aos Colaboradores do CASC

REUNIÃO DE COLABORADORES DO CASC

9 de Abril 2015

Desde que uma pessoa de emprego a outra, o seu trabalho passou a ser avaliado

No Mundo em que vivemos, avaliamos continuamente.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Não é uma apreciação do passado, mas uma preparação para o futuro

Não é um sistema de julgamento mas um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Objectivos da Avaliação de Desempenho

- ❑ PRESTAR UM SERVIÇO DE EXCELÊNCIA AOS UTENTES;
- ❑ Medir o contributo individual e da equipa na concretização da missão e objectivos do CASC;
- ❑ Motivar os/as Colaboradores/as, estimulando-os o melhorar o seu desempenho;
- ❑ Melhorar a comunicação interna.

Vantagens para o/a Colaborador/a

- Conhecer os aspectos que a organização mais valoriza nos seus colaboradores;
- Identificar os pontos fortes e pontos fracos;
- Desenvolver a capacidade de auto-avaliação, auto-análise;
- Definir estratégias para melhorar o seu desempenho.

Vantagens para o CASC

- Conhecer os padrões de desempenho da organização;
- Identificar o potencial e a adequação do colaborador às funções que ocupa;
- Identificar as necessidades formativas;
- Implementar estratégias para melhorar o desempenho de cada colaborador.

O que medir

- **Competências** (pontualidade, assiduidade, lealdade, capacidade de comunicação, capacidade de adaptação, capacidade de liderança, capacidade de resolução de problemas);
- **Comportamentos** (espírito de equipa, relacionamento, criatividade, liderança, iniciativa e motivação, orientação para o serviço ao utente);
- **Desempenho de Funções** (quantidade e qualidade do trabalho);

Intervenientes no Processo

- O/a Colaborador/a;
- Comissão de avaliação:
 - ▣ Direcção;
 - ▣ Directora Técnica;
 - ▣ Responsável pelo Serviço;



**Justiça
Igualdade
Imparcialidade**

Desenvolvimento do Processo

- 1ª Fase: Equipa de Acção Directa



Motivo: ERPI do CASC

- Constituição de equipa
- Atribuição de novos cargos/funções

- 2ª Fase: Restantes Equipas

“CADA COLABORADOR/A É
UM TALENTO HUMANO QUE
MERECE SER ESTIMULADO E
DESENVOLVIDO.”

Obrigado pela vossa atenção!

Anexo V – Grelha de Avaliação de Desempenho da Equipa de Ação Direta do CASC

Grelha de Avaliação de Desempenho da Equipa de Ação Direta do CASC

Nome da colaboradora em avaliação: _____

**GRUPO I
COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS**

**ESCALA DE AVALIAÇÃO: 1. Raramente 2. Frequentemente 3. Quase Sempre 4. Sempre
NS/NR – Não sabe/Não responde**

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
| 1.1. Trabalha com dedicação, dando atenção aos detalhes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Procura saber se as suas tarefas foram bem feitas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Aperfeiçoa os seus métodos de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Interessa-se por formações que possam melhorar o seu desempenho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Propõe novos métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Capacidade de adaptação/flexibilidade | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
| 2.1. Aceita e concretiza novas tarefas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Adapta-se a novos métodos, regras e materiais de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. Adapta-se às novas necessidades dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. Adapta-se a novos colegas de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. Aprende e aplica novos conhecimentos e técnicas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Envolvimento organizacional/Lealdade | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
| 3.1. É assíduo/a e quando precisa de faltar preocupa-se em não penalizar o bom funcionamento do serviço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. É Pontual. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. Preserva as instalações e meios necessários ao seu trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. Colabora diariamente para manter a higiene e segurança das instalações e equipamentos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5. Atua de acordo com os valores do CASC. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6. Solicita informação para melhorar continuamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7. Cumpre regras e regulamentos institucionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Relacionamento interpessoal e comunicação | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
| 4.1. Estabelece e mantém boas relações com os/as colegas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2. Partilha com a equipa os seus pontos de vista sobre os diferentes assuntos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3. Escuta para compreender as ideias e pontos de vista dos outros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4. Apresenta ideias pertinentes e informações claras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.5. Valoriza as ideias e pontos de vista dos outros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Espírito de cooperação | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
| 5.1. Trabalha eficazmente em equipa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2. Ajuda os colegas sem que lhe seja pedido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3. Pede ajuda aos colegas quando precisa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4. Atinge melhores resultados quando trabalha em equipa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.5. Dá um contributo positivo para um bom ambiente de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.6. Aceita de bom grado críticas construtivas que possam ajudar a melhorar o seu desempenho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.7. Coloca as necessidades da equipa acima dos seus interesses pessoais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 6. Resolução de problemas e Autonomia | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1. É criativo/a na resolução dos problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2. Assume os erros e as consequências dos seus atos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3. Corrige os erros e altera o seu comportamento em função do que aprendeu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4. Quando solicitado, toma decisões sem hesitações, responsabilizando-se. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5. Implementa ações tendo em vista a resolução eficaz dos problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6. Tem capacidade para antecipar eventuais problemas e resolvê-los. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.7. Age rapidamente para que as ideias e planos passem à acção. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 7. Orientação para o serviço ao utente | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7.1. Conhece as necessidades dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.2. Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.3. Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.4. No trabalho com os utentes, vai além do que lhe é solicitado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.5. Em regra, não é preciso que o utente chame 2 vezes para ser atendido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.6. Fomenta boas relações com os diferentes utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.7. Trata todos os utentes de igual modo, sem demonstrar preferências. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.8. Gere as reclamações de forma construtiva, que utiliza como oportunidade para melhorar o serviço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**GRUPO II
FUNÇÕES**

| 1. ESCALA DE AVALIAÇÃO: 1. A melhorar; 2. Geralmente aceitável; 3. Com qualidade; 4. Com muita qualidade; 5. Não realiza; NS/NR – Não sabe/Não responde Funções em Centro de Dia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.1. Realizar o transporte dos utentes de casa para o Centro de Dia e vice-versa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Proceder ao acompanhamento diurno dos utentes, dentro e fora dos serviços e estabelecimentos; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Estimular os utentes através da conversação, detetando interesses e motivações. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Apoiar os utentes nas tarefas de alimentação dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Recolher e cuidar dos utensílios utilizados nas refeições. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.6. Administrar medicamentos nas horas prescritas e segundo instruções recebidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.7. Prestar cuidados de higiene e conforto aos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.8. Substituir a roupa de banho e vestuário dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.9. Requisitar, receber e controlar os artigos de higiene e conforto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.10. Reportar à Instituição as ocorrências. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 1. Funções no Serviço de Apoio Domiciliário | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NS/NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.1. Providenciar e preparar todo o material necessário à prestação dos diferentes serviços no domicílio. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Conduzir a viatura de serviço da Instituição até casa de cada utente e vice-versa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. Estimular os utentes através da conversação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. Prestar cuidados de higiene e conforto aos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. Substituir as roupas de cama, de casa de banho e de vestuário do utente e proceder à entrega e recolha na lavandaria. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.6. Requisitar, receber e controlar os artigos de higiene e conforto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.7. Colaborar na higiene habitacional dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Reportar à Instituição as ocorrências. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Anexo VI – Grelha de Autoavaliação de Desempenho da Equipa de Ação Direta do
CASC**

Grelha de Autoavaliação de Desempenho da Equipa de Ação Direta do CASC

Cara Colaboradora, os quadros seguintes surgem no âmbito do desenvolvimento de uma avaliação de desempenho do Centro de Apoio Social da Carregueira, tendo como finalidade a auto-avaliação de cada colaborador no que concerne a competências/comportamentos e desempenho de funções. Pedimos-lhe então que exprima o seu ponto de vista em relação a cada ponto que se segue e que use de sinceridade.

Desde já, agradecemos o seu contributo.

Nome da colaboradora em auto-avaliação: _____

GRUPO I COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS

ESCALA DE AVALIAÇÃO: 1. Raramente 2. Frequentemente 3. Quase Sempre 4. Sempre
NS/NR – Não sabe/Não responde

| 8. Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8.1. Trabalho com dedicação, dando atenção aos detalhes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.2. Procuo saber se as minhas tarefas foram bem feitas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.3. Aperfeiçoou os seus métodos de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.4. Interesse-me por formações que possam melhorar o seu desempenho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.5. Proponho novos métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 9. Capacidade de adaptação/flexibilidade | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9.1. Aceito e concretizo novas tarefas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.2. Adapto-me a novos métodos, regras e materiais de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.3. Adapto-me às novas necessidades dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.4. Adapto-me a novos colegas de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.5. Aprendo e aplico novos conhecimentos e técnicas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 10. Envolvimento organizacional/Lealdade | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10.1. Sou assíduo/a e quando preciso de faltar preocupa-me em não penalizar o bom funcionamento do serviço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.2. Sou pontual. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.3. Preservo as instalações e meios necessários ao seu trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.4. Colaboro diariamente para manter a higiene e segurança das instalações e equipamentos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.5. Atuo de acordo com os valores do CASC. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.6. Solicito informação para melhorar continuamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.7. Cumpro regras e regulamentos institucionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 11. Relacionamento interpessoal e comunicação | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11.1. Estabeleço e mantenho boas relações com os/as colegas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.2. Partilho com a equipa os meus pontos de vista sobre os diferentes assuntos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.3. Escuto para compreender as ideias e pontos de vistas dos outros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.4. Apresento ideias pertinentes e informações claras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.5. Valorizo as ideias e pontos de vista dos outros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 12. Espírito de cooperação | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12.1. Trabalho eficazmente em equipa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.2. Ajudo os colegas sem que me seja pedido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.3. Peço ajuda aos colegas quando preciso. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.4. Atinjo melhores resultados quando trabalho em equipa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.5. Dou um contributo positivo para um bom ambiente de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.6. Aceito de bom grado críticas construtivas que possam ajudar a melhorar o seu desempenho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.7. Coloco as necessidades da equipa acima dos seus interesses pessoais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 13. Resolução de problemas e Autonomia | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13.1. Sou criativo/a na resolução dos problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.2. Assumo os erros e as consequências dos meus atos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.3. Corrijo os erros e altero o meu comportamento em função do que aprendi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.4. Quando solicitado, tomo decisões sem hesitações, responsabilizando-me. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.5. Implemento ações tendo em vista a resolução eficaz dos problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.6. Tenho capacidade para antecipar eventuais problemas e resolvê-los. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.7. Ajo rapidamente para que as ideias e planos passem à acção. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 14. Orientação para o serviço ao utente | 1 | 2 | 3 | 4 | NS/NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14.1. Conheço as necessidades dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.2. Satisfaço correctamente as necessidades dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.3. Adequo os serviços que presto às necessidades e características de cada utente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.4. No trabalho com os utentes, vou além do que me é solicitado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.5. Em regra, não é preciso que o utente chame 2 vezes para ser atendido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.6. Fomento boas relações com os diferentes utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.7. Trato todos os utentes de igual modo, sem demonstrar preferências. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.8. Geri as reclamações de forma construtiva, que utilizo como oportunidade para melhorar o serviço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

GRUPO II
FUNÇÕES

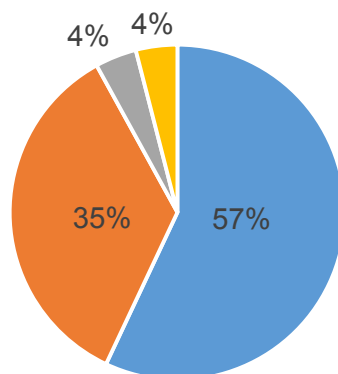
ESCALA DE AVALIAÇÃO: 1. A melhorar; 2. Geralmente aceitável; 3. Com qualidade; 4. Com muita qualidade; 5. Não realiza; NS/NR – Não sabe/Não responde

| 2. Funções em Centro de Dia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NS/NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.1. Realizar o transporte dos utentes de casa para o Centro de Dia e vice-versa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Proceder ao acompanhamento diurno dos utentes, dentro e fora dos serviços e estabelecimentos; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Estimular os utentes através da conversação, detetando interesses e motivações. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Apoiar os utentes nas tarefas de alimentação dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Recolher e cuidar dos utensílios utilizados nas refeições. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.6. Administrar medicamentos nas horas prescritas e segundo instruções recebidas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.7. Prestar cuidados de higiene e conforto aos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.8. Substituir a roupa de banho e vestuário dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.9. Requisitar, receber e controlar os artigos de higiene e conforto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.10. Reportar à Instituição as ocorrências. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 2. Funções no Serviço de Apoio Domiciliário | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NS/NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.1. Providenciar e preparar todo o material necessário à prestação dos diferentes serviços no domicílio. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Conduzir a viatura de serviço da Instituição até casa de cada utente e vice-versa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. Estimular os utentes através da conversação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. Prestar cuidados de higiene e conforto aos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. Substituir as roupas de cama, de casa de banho e de vestuário do utente e proceder à entrega e recolha na lavandaria. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.6. Requisitar, receber e controlar os artigos de higiene e conforto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.7. Colaborar na higiene habitacional dos utentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Reportar à Instituição as ocorrências. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

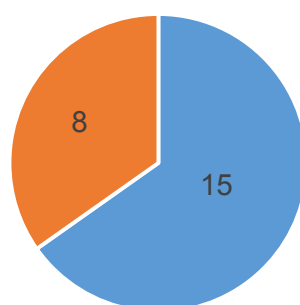
Anexo VII – Resultados da Avaliação Satisfação no Trabalho no CASC

Tipos de Vinculação no CASC



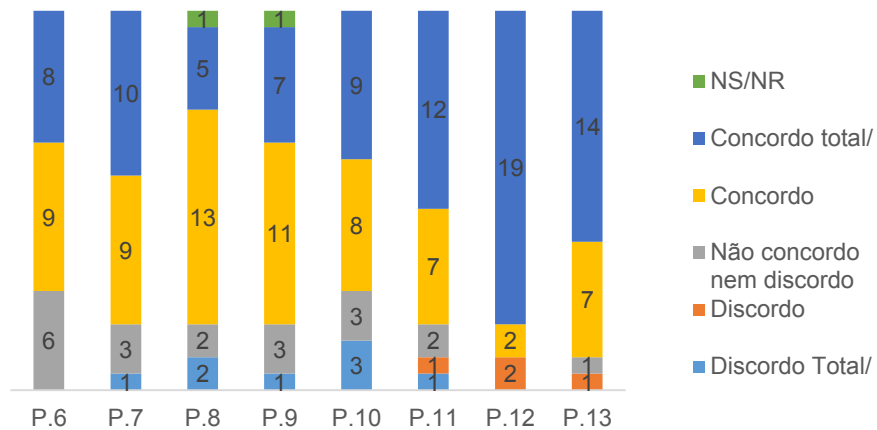
■ Contrato sem termo ■ Contrato a termo ■ Estágio ■ Contrato Emprego Inserção

Formação Profissional dos Colaboradores do CASC

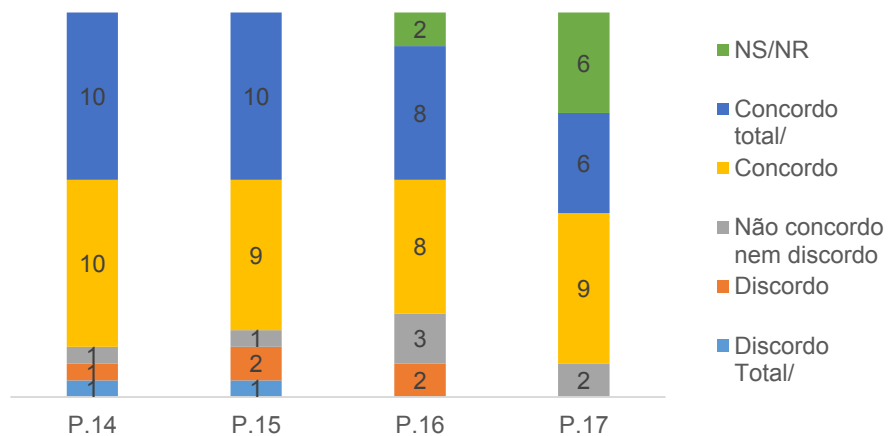


■ Com Formação Profissional ■ Sem Formação Profissional

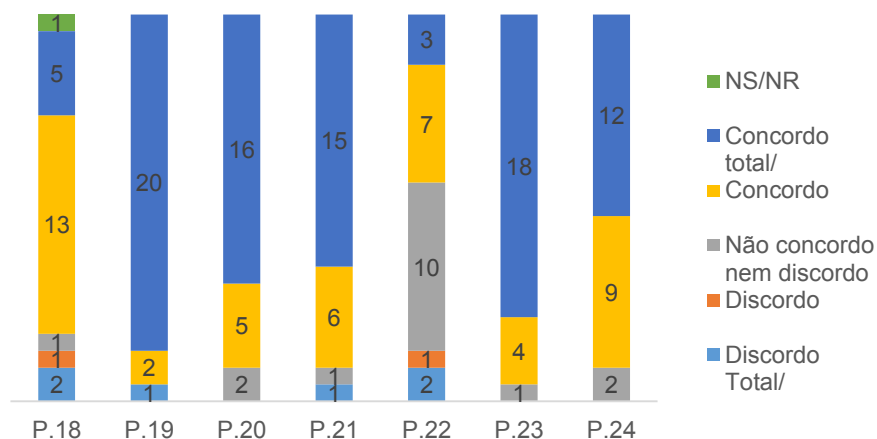
Satisfação com a Autonomia no Trabalho no CASC

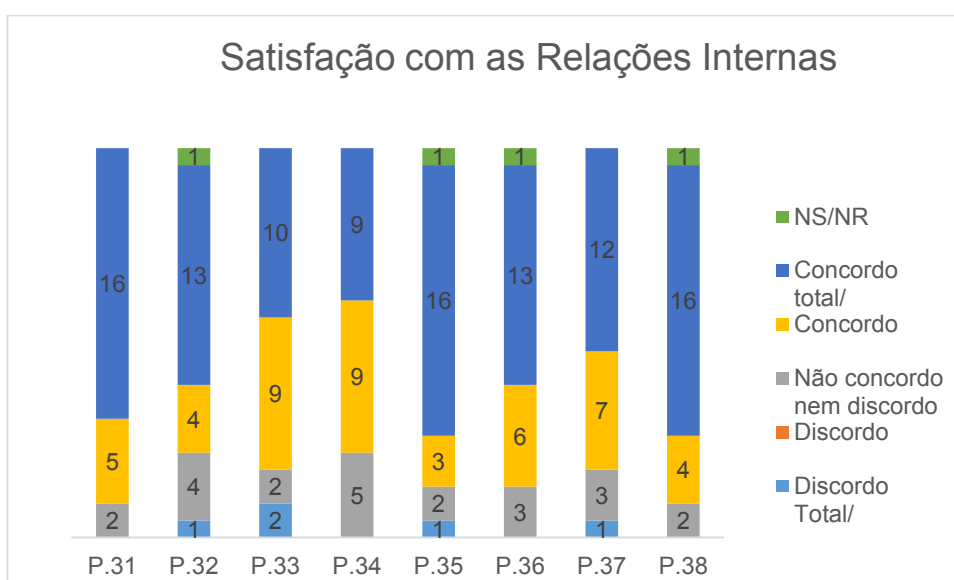
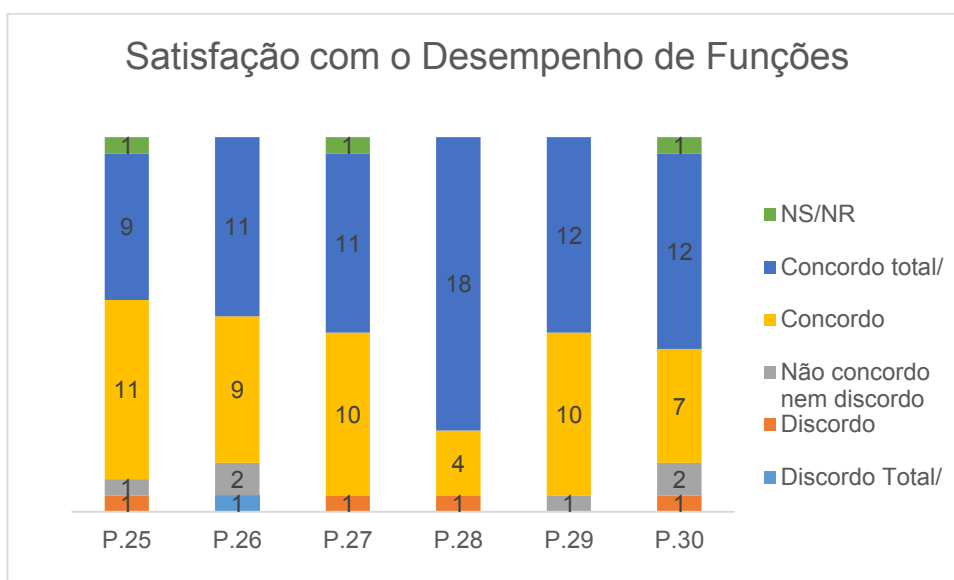


Satisfação com a Remuneração

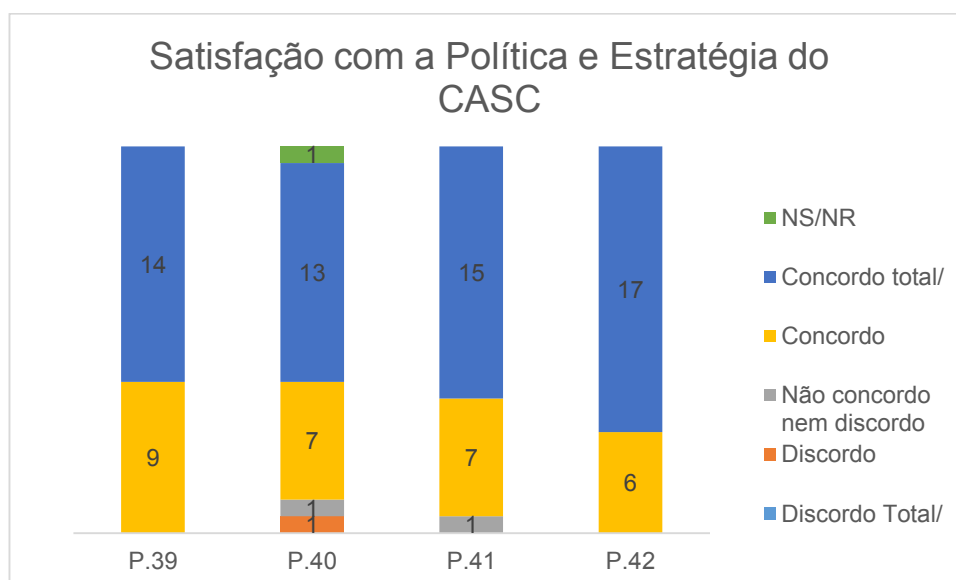


Satisfação com o Reconhecimento Profissional

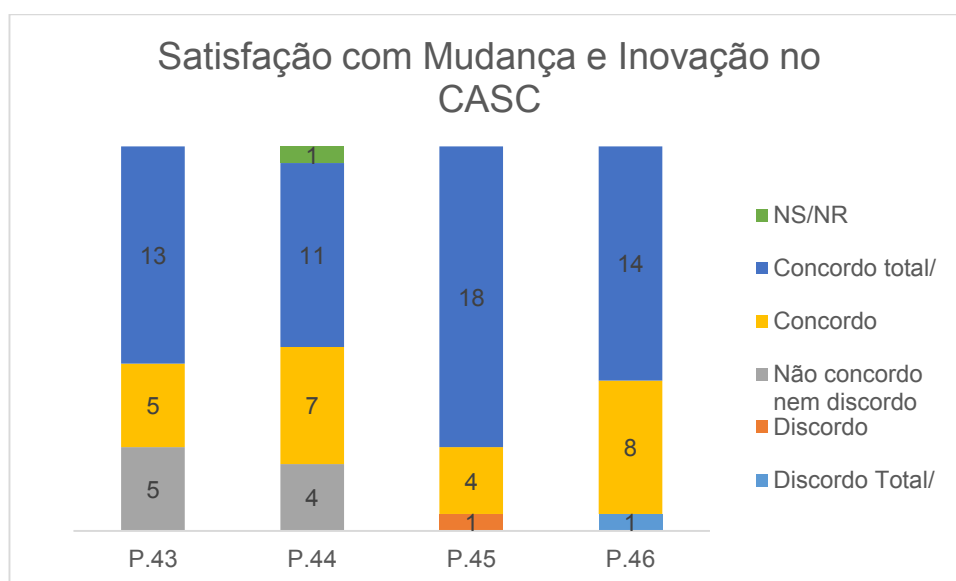




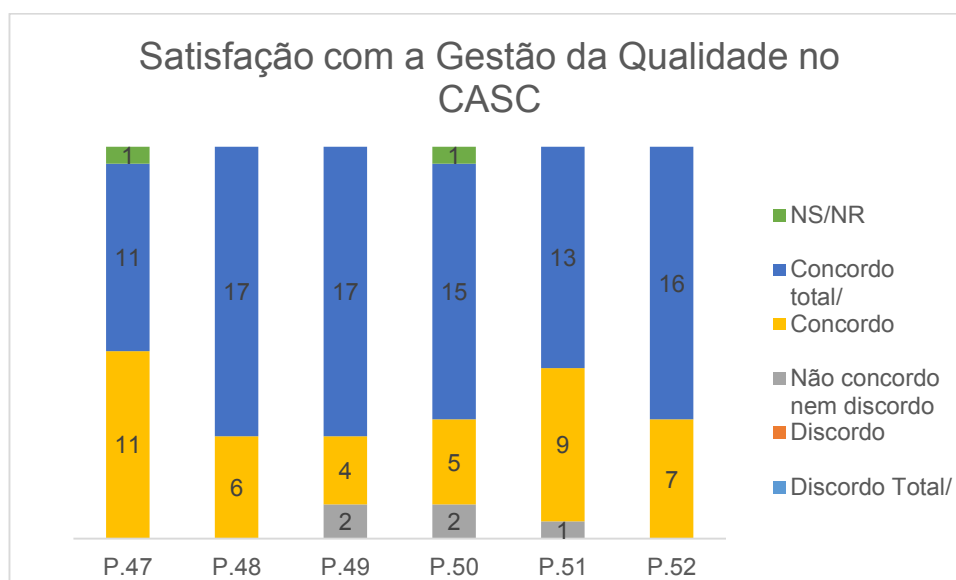
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|---|----|---|-----|-----|-----|------|
| P.31 Tenho boas relações com todos os outros colaboradores | | | 9% | 22% | 69% | 4,6 |
| P.32 Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas com as mesmas funções | 4% | | 17% | 17% | 58% | 4,27 |
| P.33 Existe ajuda, colaboração e cooperação com colegas com outras funções. | 9% | | 9% | 39% | 43% | 4,08 |
| P.34 Considero que existe um bom ambiente de trabalho. | | | 22% | 39% | 39% | 4,17 |
| P.35 Conto com todo o apoio da minha chefia direta. | 4% | | 9% | 13% | 70% | 4,5 |
| P.36 Existe envolvimento da Direção Técnica com todos os colaboradores. | | | 13% | 26% | 57% | 4,45 |
| P.37 Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico direto (definir, organizar, controlar, comunicar, promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores). | 4% | | 13% | 30% | 53% | 4,26 |
| P.38 Considero importante que a Direção seja presente e participativa no quotidiano do CASC. | | | 9% | 17% | 70% | 4,63 |



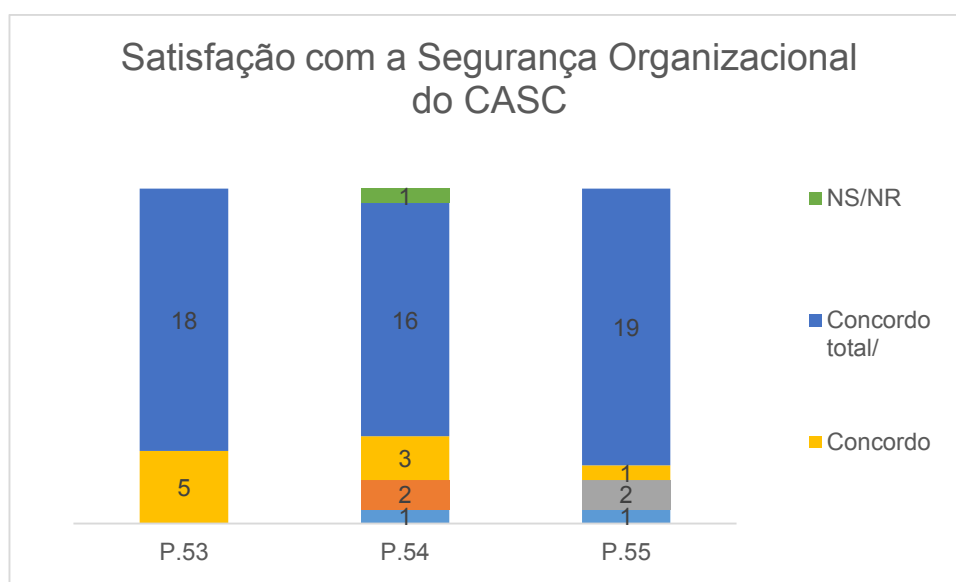
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|---|---|----|----|-----|-----|------|
| P.39 Conheço a missão, visão e valores do CASC. | | | | 39% | 61% | 4,6 |
| P.40 Conheço o plano de atividades do CASC. | | 4% | 4% | 30% | 58% | 4,45 |
| P.41 Conheço o trabalho desenvolvido pelos outros setores do CASC (Ação direta, Cozinha, Lavandaria, Serviços Administrativos, Direção Técnica) | | | 4% | 30% | 66% | 4,6 |
| P.42 Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se concretiza a missão do CASC. | | | | 26% | 74% | 4,73 |



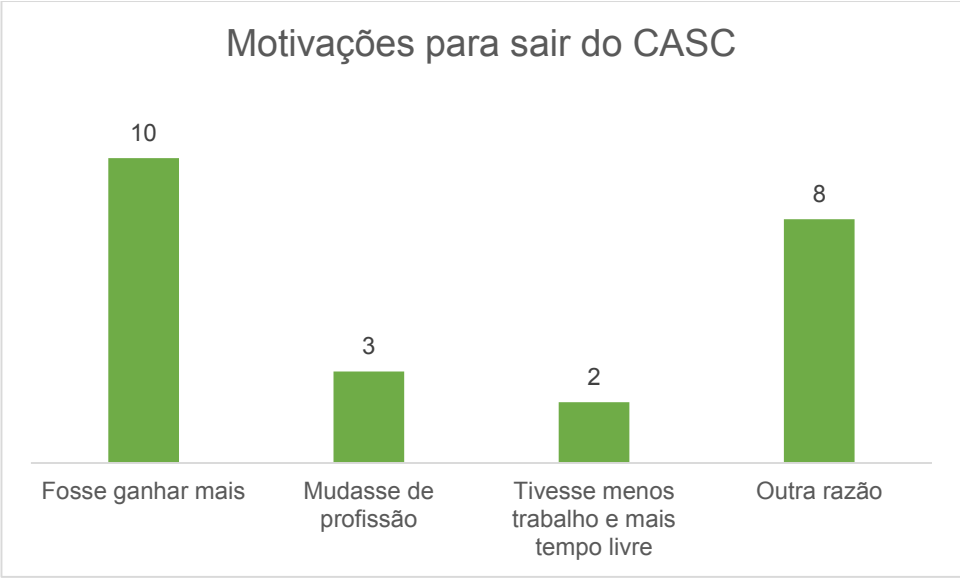
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|--|----|----|-----|-----|-----|------|
| P.43 Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. | | | 22% | 22% | 56% | 4,34 |
| P.44 São aceites e estimuladas por parte da Direção Técnica as sugestões dadas pelos colaboradores. | | | 17% | 31% | 48% | 4,32 |
| P.45 Sinto que trabalho numa instituição inovadora e em permanente melhoria. | | 4% | | 17% | 79% | 4,7 |
| P.46 As melhores soluções que encontramos para os problemas são fruto do trabalho em equipa. | 4% | | | 35% | 61% | 4,47 |



| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|---|---|----|-----|-----|----|------|
| P.47 Conheço as necessidades dos utentes. | | | | 48% | 48% | 4% | 4,5 |
| P.48 O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades do CASC. | | | | 26% | 74% | | 4,73 |
| P.49 O CASC tem em conta as opiniões de utentes e seus familiares. | | | 9% | 17% | 74% | | 4,65 |
| P.50 As reclamações de utentes e familiares são devidamente tratadas. | | | 9% | 21% | 66% | 4% | 4,59 |
| P.51 O nível de qualidade dos serviços prestados é elevado. | | | 4% | 39% | 57% | | 4,52 |
| P.52 A maioria dos utentes do CASC está satisfeita com os serviços que lhe são prestados. | | | | 30% | 70% | | 4,69 |



| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|----|----|-----|-----|-----|----|------|
| P.53 Sinto que trabalho numa Instituição sólida e com perspetivas de futuro. | | | | 22% | 78% | | 4,78 |
| P.54 As expetativas que tinha quando comecei a trabalhar no CASC são semelhantes às atuais. | 4% | 9% | 13% | 70% | 4% | | 4,4 |
| P.55 Recomendaria a um/a amigo/a que viesse trabalhar para o CASC. | | 4% | 9% | 4% | 83% | | 4,6 |



Anexo VIII – Relação entre as Determinantes e os Graus de Satisfação

| | | G2P2 - Tipo de vinculação à Instituição: | | | | Total |
|---|----------------------------------|--|------------------|---------|-------|-------|
| | | Contrato sem termo | Contrato a termo | Estágio | Outro | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 8 | 4 | 1 | 0 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 4 | 4 | 0 | 1 | 9 |
| | Total | 13 | 8 | 1 | 1 | 23 |

| | | G2P4 - Área Funcional | | | | | Total |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|------------|--------------------------|-------|-------|
| | | Ação direta | Produção Alimentar | Lavandaria | Serviços administrativos | Outra | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 7 | 2 | 1 | 1 | 2 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 5 | 3 | 1 | 0 | 0 | 9 |
| | Total | 12 | 5 | 2 | 2 | 2 | 23 |

| | | G2P5 - Habilitações Literárias | | | | | Total |
|---|----------------------------------|--------------------------------|--------|--------|---------|--------------|-------|
| | | 4º Ano | 6º Ano | 9º Ano | 12º Ano | Licenciatura | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Satisfeito | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 3 | 2 | 3 | 1 | 0 | 9 |
| | Total | 4 | 7 | 5 | 3 | 3 | 23 |

| | | G2P6 - Formação Profissional para as funções que desempenha | | Total |
|---|----------------------------------|---|-----|-------|
| | | Sim | Não | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 9 | 3 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 5 | 4 | 9 |
| | Total | 15 | 7 | 23 |

| | | G1P1 - Estou satisfeito/a com as instalações do CASC (ex. gabinetes, sala de refeições, vestiários, WCs, espaço exterior, etc.) | | | Total |
|---|----------------------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 3 | 7 | 3 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 4 | 5 | 9 |
| | Total | 4 | 11 | 8 | 23 |

| | | G1P9 - Tenho autonomia para planejar, executar e avaliar o meu próprio trabalho. | | | | | Total |
|---|----------------------------------|--|-------------------------|----------|-----------------|-------|-------|
| | | Discordo total/ | Ñ concordo nem discordo | Concordo | Concordo total/ | NS/NR | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 0 | 3 | 5 | 4 | 1 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 0 | 6 | 3 | 0 | 9 |
| | Total | 1 | 3 | 11 | 7 | 1 | 23 |

| | | G1P14 - Sou pago/a de acordo com as minhas responsabilidades. | | | | | Total |
|---|----------------------------------|---|-------------------------|----------|-----------------|-------|-------|
| | | Discordo total/ | Ñ concordo nem discordo | Concordo | Concordo total/ | NS/NR | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 1 | 0 | 1 | 6 | 5 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 9 |
| | Total | 1 | 1 | 1 | 10 | 10 | 23 |

| | | G1P22 - Estou satisfeito/a com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/a. | | | | | Total |
|---|----------------------------------|--|-------------------------|----------|-----------------|-------|-------|
| | | Discordo total/ | Ñ concordo nem discordo | Concordo | Concordo total/ | NS/NR | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 2 | 0 | 6 | 2 | 3 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 0 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| | Total | 2 | 1 | 10 | 7 | 3 | 23 |

| | | G1P28 - Sinto-me satisfeito/a com as funções que desempenho. | | | Total |
|---|----------------------------------|--|----------|---------------------|-------|
| | | Discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Satisfeito | 1 | 2 | 10 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 2 | 7 | 9 |
| | Total | 1 | 4 | 18 | 23 |

| | | G1P34 - Considero que existe um bom ambiente de trabalho. | | | Total |
|---|----------------------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 4 | 5 | 4 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 4 | 5 | 9 |
| | Total | 5 | 9 | 9 | 23 |

| | | G1P42 - Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se concretiza a missão do CASC. | | Total |
|---|----------------------------------|--|---------------------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 4 | 9 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 1 | 8 | 9 |
| | Total | 6 | 17 | 23 |

| | | G1P43 - Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. | | | Total |
|---|----------------------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 4 | 4 | 5 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 1 | 8 | 9 |
| | Total | 5 | 5 | 13 | 23 |

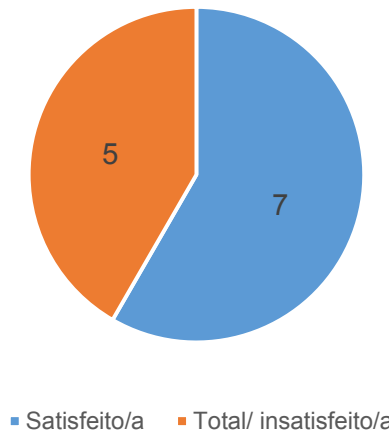
| | | G1P51 - O nível de qualidade dos serviços prestados é elevado. | | | Total |
|---|----------------------------------|--|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 1 | 7 | 5 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 1 | 8 | 9 |
| | Total | 1 | 9 | 13 | 23 |

| | | G1P53 - Sinto que trabalho numa Instituição sólida e com perspetivas de futuro. | | Total |
|---|----------------------------------|---|---------------------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 1 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 3 | 10 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 1 | 8 | 9 |
| | Total | 5 | 18 | 23 |

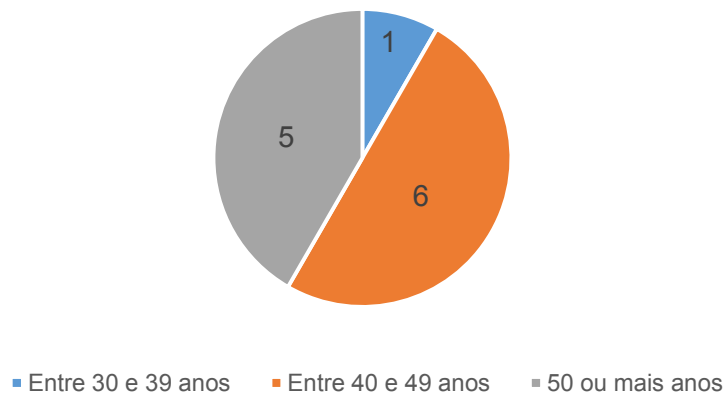
| | | G1P54 - As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar no CASC são semelhantes às atuais. | | | | | Total |
|---|----------------------------------|---|-------------------------|----------|-----------------|-------|-------|
| | | Discordo total/ | Ñ concordo nem discordo | Concordo | Concordo total/ | NS/NR | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Nem satisfeito, nem insatisfeito | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Satisfeito | 1 | 1 | 3 | 7 | 1 | 13 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 9 |
| | Total | 1 | 2 | 3 | 16 | 1 | 23 |

**Anexo IX – Resultados da Avaliação da Satisfação no Trabalho da Equipa de Ação
Direta do CASC**

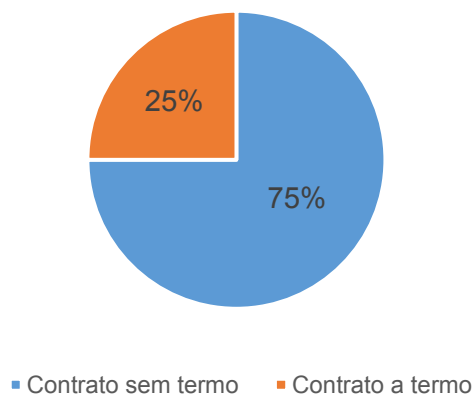
Satisfação Geral no Trabalho (CASC)



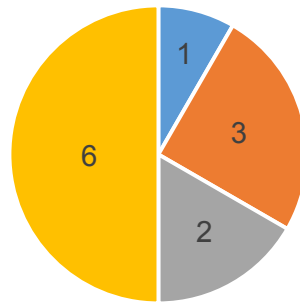
Amplitude de Idades das Ajudantes de Ação Direta do CASC



Tipos de Vinculação das Ajudantes de Ação Direta do CASC

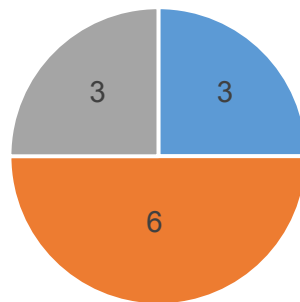


Tempo de Vinculação das Ajudantes de Ação Direta no CASC



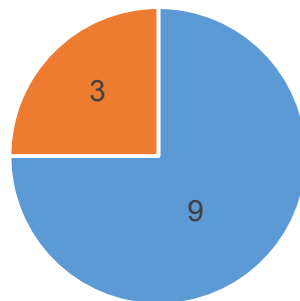
■ Menos de 1 ano ■ Entre 1 e 5 anos ■ Entre 11 e 15 anos ■ Mais de 15 anos

Habilitações Literárias das Ajudantes de Ação Direta no CASC

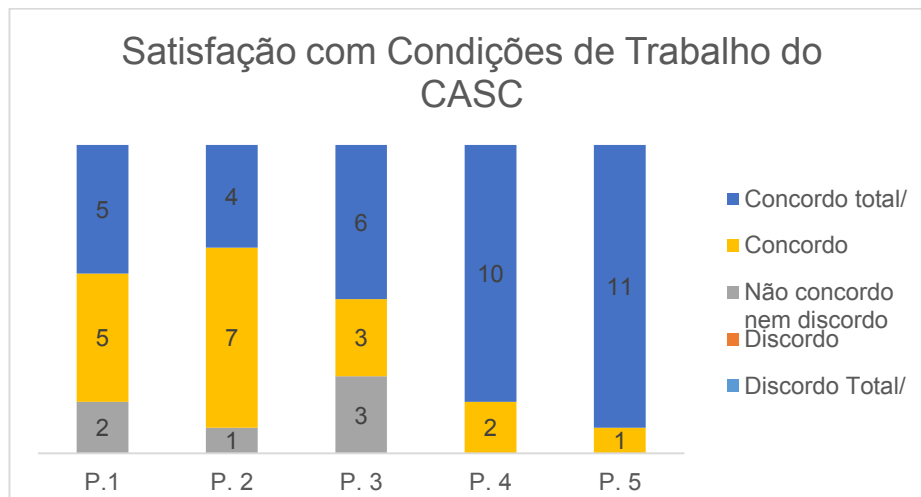


■ 4º ano ■ 6º ano ■ 9º ano

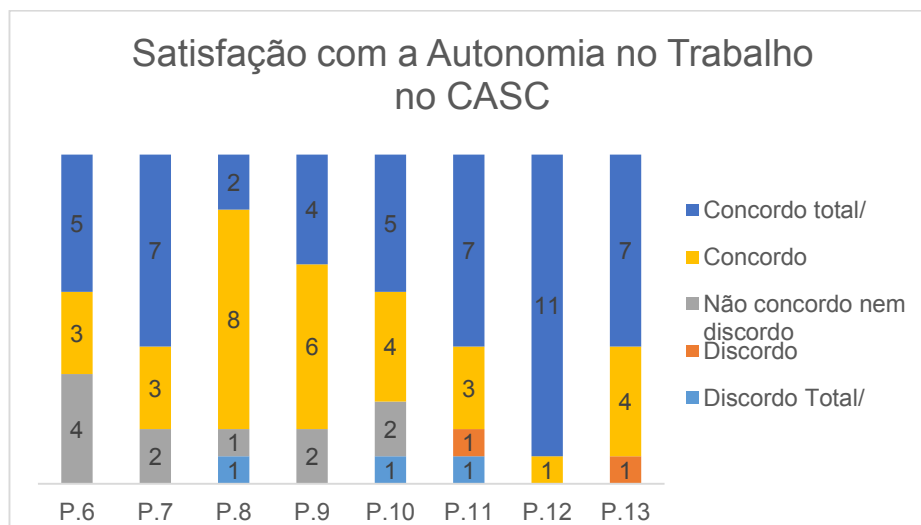
Formação Profissional das Ajudantes de Ação Direta no CASC



■ Com Formação Profissional ■ Sem Formação Profissional

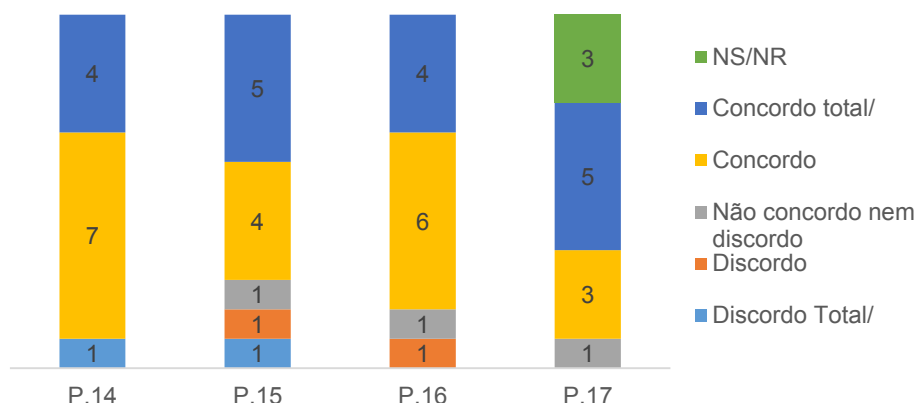


| Afirmções do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|--|---|---|-----|-----|-----|------|
| P.1 Estou satisfeito/a com as instalações do CASC (ex. gabinetes, sala de refeições, vestiários, WCs, espaço exterior, etc.) | | | 16% | 42% | 42% | 4,25 |
| P.2 Estou satisfeito/a com as condições de higiene e segurança nas instalações e equipamentos. | | | 8% | 58% | 34% | 4,25 |
| P.3 Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza) | | | 25% | 25% | 50% | 4,25 |
| P.4 É fácil o acesso ao CASC. | | | | 16% | 84% | 4,83 |
| P.5 Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho. | | | | 8% | 92% | 4,91 |



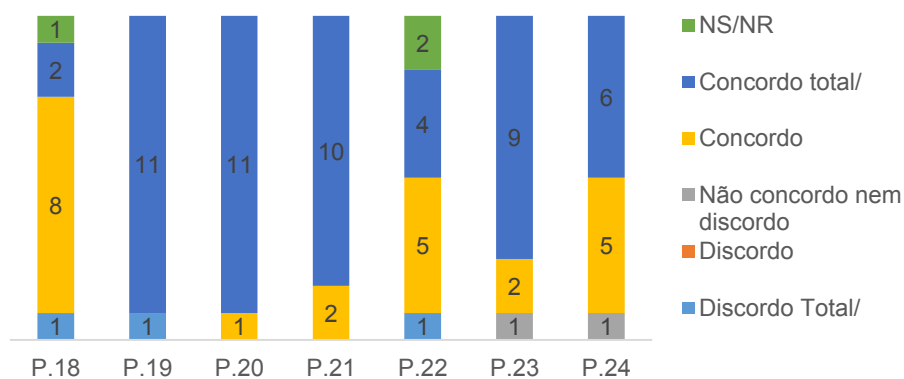
| Afirmções do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|--|----|----|-----|-----|-----|------|
| P.6 Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função. | | | 33% | 25% | 42% | 4,08 |
| P.7 Tenho possibilidade de ser criativo/a. | | | 17% | 25% | 58% | 4,41 |
| P.8 As minhas opiniões são ouvidas. | 8% | | 8% | 68% | 16% | 3,83 |
| P.9 Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho. | | | 16% | 50% | 34% | 4,16 |
| P.10 Raramente me é solicitado desempenhar outras tarefas para além das que me estão atribuídas. | 8% | | 16% | 34% | 42% | 4 |
| P.11 O CASC deu-me um documento onde a minha função está claramente descrita. | 8% | 8% | | 25% | 59% | 4,16 |
| P.12 Sei quem é o meu responsável direto. | | | | 8% | 92% | 4,91 |
| P.13 Aceito de bom grado desempenhar tarefas para além das que me estão atribuídas. | | 8% | | 34% | 58% | 4,5 |

Satisfação com a Remuneração

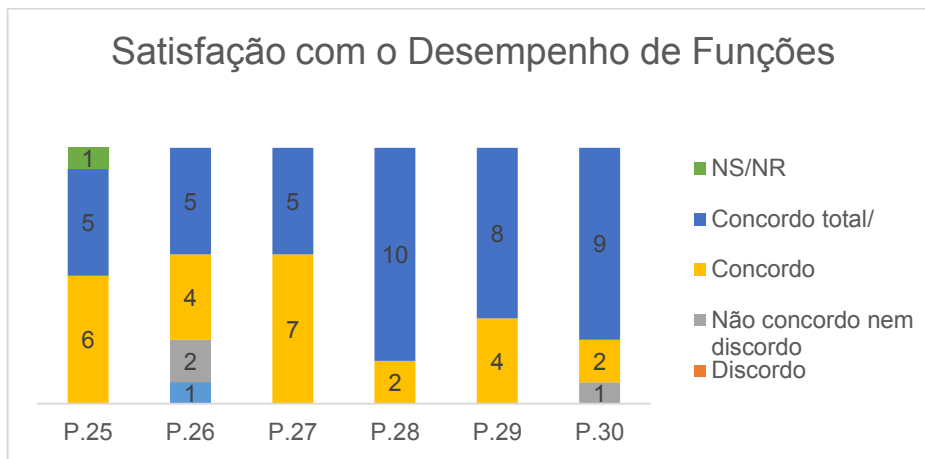


| Afirmções do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|----|----|----|-----|-----|------|------|
| P.14 Sou pago/a de acordo com as minhas responsabilidades. | 8% | | | 58% | 34% | 4,33 | |
| P.15 Estou satisfeito/a com as regalias e benefícios concedidos. | 8% | 8% | 8% | 34% | 42% | 3,91 | |
| P.16 Sinto que o meu nível de remuneração é justo face aos meus colegas em situações semelhantes (ex. funções desempenhadas, tempo de serviço). | | 8% | 8% | 50% | 34% | 4,08 | |
| P.17 - As remunerações praticadas no CASC são semelhantes às outras IPSS. | | | 8% | 25% | 42% | 25% | 4,44 |

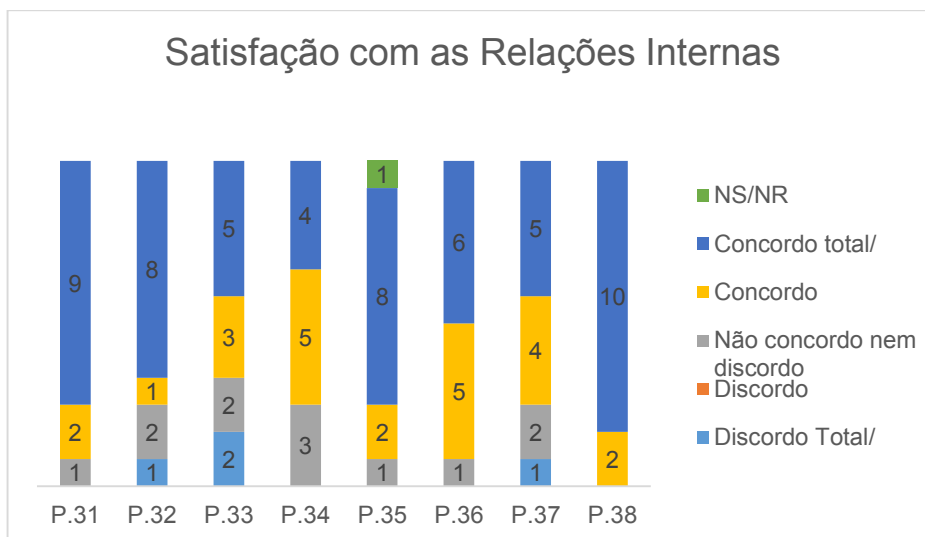
Satisfação com o Reconhecimento Profissional



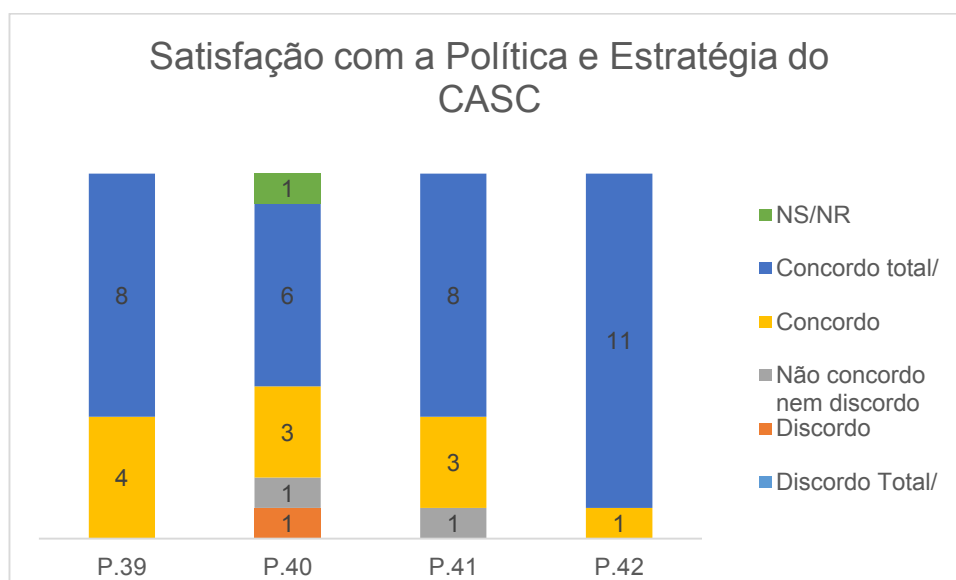
| Afirmções do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|----|---|----|------|-----|-----|------|
| P.18 O meu trabalho é reconhecido por todos. | 8% | | | 66,7 | 16% | 8% | 3,9 |
| P.19 Considero que o CASC dá um importante contributo à comunidade local. | 8% | | | | 92% | | 4,66 |
| P.20 Sinto-me prestigiado/a por fazer parte do CASC (perante p.ex. família, amigos, familiares de utentes). | | | | 8% | 92% | | 4,91 |
| P.21 Sinto-me realizado/a na função que ocupo no CASC. | | | | 16% | 84% | | 4,83 |
| P.22 Estou satisfeito/a com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/a. | 8% | | | 42% | 34% | 16% | 4,1 |
| P.23 Sou bem tratado/a pelos utentes. | | | 8% | 17% | 75% | | 4,66 |
| P.24 Sou bem tratado/a pelas famílias dos utentes. | | | 8% | 42% | 50% | | 4,41 |



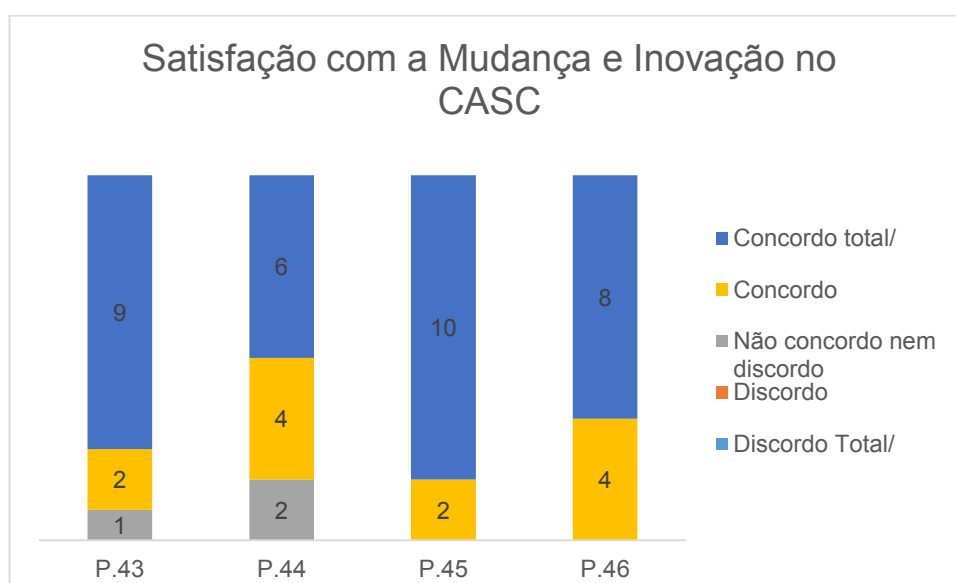
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|--|----|---|-----|-----|------|----|------|
| P.25 Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente. | | | | 50% | 42% | 8% | 4,45 |
| P.26 Estou satisfeito/a com a carga de trabalho que me está atribuída. | 8% | | 16% | 34% | 42% | | 4 |
| P.27 Conheço o meu papel no CASC e o que se espera de mim. | | | | 58% | 42% | | 4,41 |
| P.28 Sinto-me satisfeito/a com as funções que desempenho. | | | | 16% | 84% | | 4,83 |
| P.29 Considero que as funções que desempenho estão adequadas ao meu perfil pessoal e profissional. | | | | 34% | 66,7 | | 4,66 |
| P.30 Recebo formação para melhorar o meu desempenho. | | | 8% | 17% | 75% | | 4,66 |



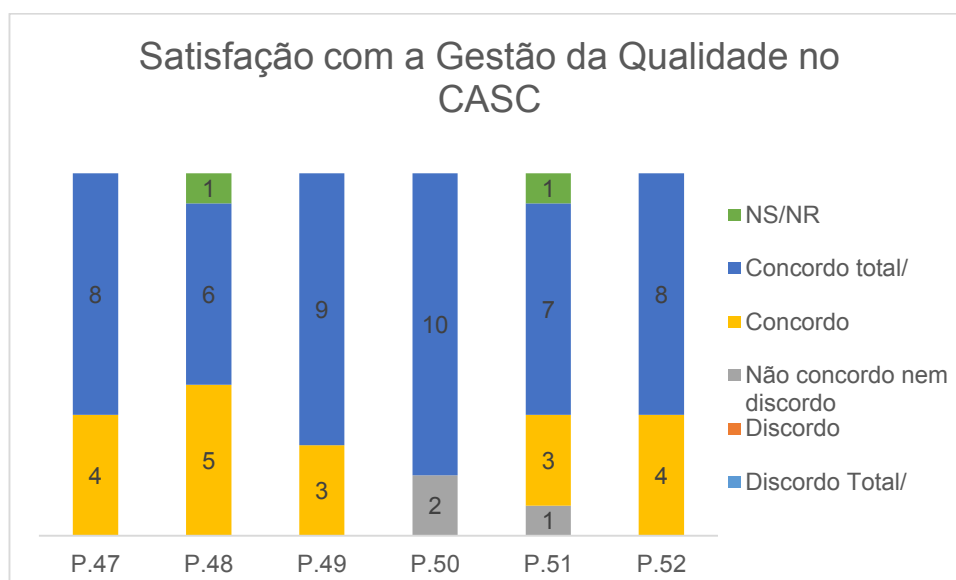
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|-----|---|-----|-----|-----|----|------|
| P.31 Tenho boas relações com todos os outros colaboradores | | | 8% | 17% | 75% | | 4,66 |
| P.32 Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas com as mesmas funções | 8% | | 17% | 8% | 67% | | 4,25 |
| P.33 Existe ajuda, colaboração e cooperação com colegas com outras funções. | 16% | | 16% | 25% | 43% | | 3,75 |
| P.34 Considero que existe um bom ambiente de trabalho. | | | 25% | 42% | 33% | | 4,08 |
| P.35 Conto com todo o apoio da minha chefia direta. | | | 8% | 17% | 67% | 8% | 4,63 |
| P.36 Existe envolvimento da Direção Técnica com todos os colaboradores. | | | 8% | 42% | 50% | | 4,41 |
| P.37 Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico direto (definir, organizar, controlar, comunicar, promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores). | 8% | | 16% | 34% | 42% | | 4 |
| P.38 Considero importante que a Direção seja presente e participativa no quotidiano do CASC. | | | | 16% | 84% | | 4,83 |



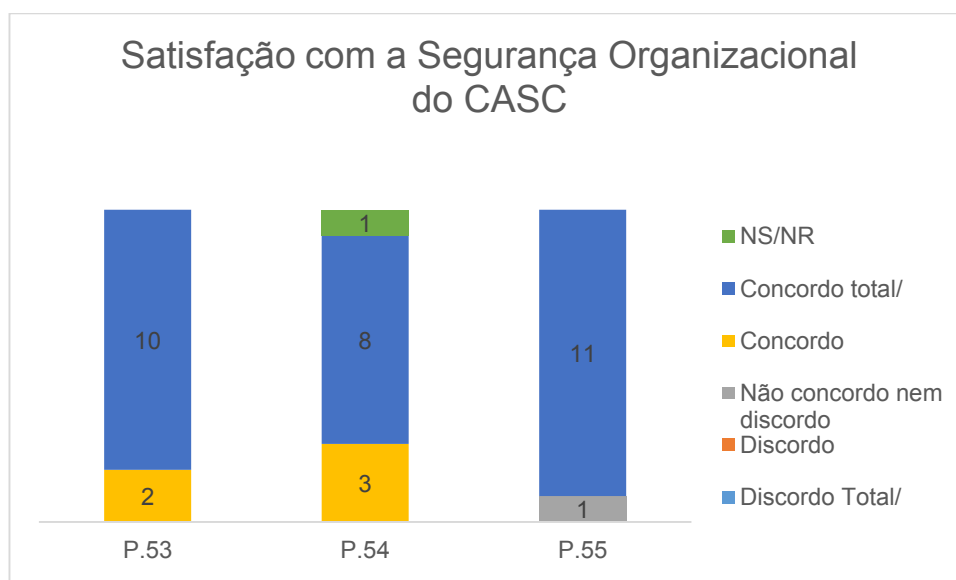
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|---|---|----|----|-----|-----|------|
| P.39 Conheço a missão, visão e valores do CASC. | | | | 34% | 66% | 4,66 |
| P.40 Conheço o plano de atividades do CASC. | | 8% | 8% | 25% | 50% | 4,27 |
| P.41 Conheço o trabalho desenvolvido pelos outros setores do CASC (Ação direta, Cozinha, Lavandaria, Serviços Administrativos, Direção Técnica) | | | 8% | 25% | 67% | 4,58 |
| P.42 Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se concretiza a missão do CASC. | | | | 8% | 92% | 4,91 |



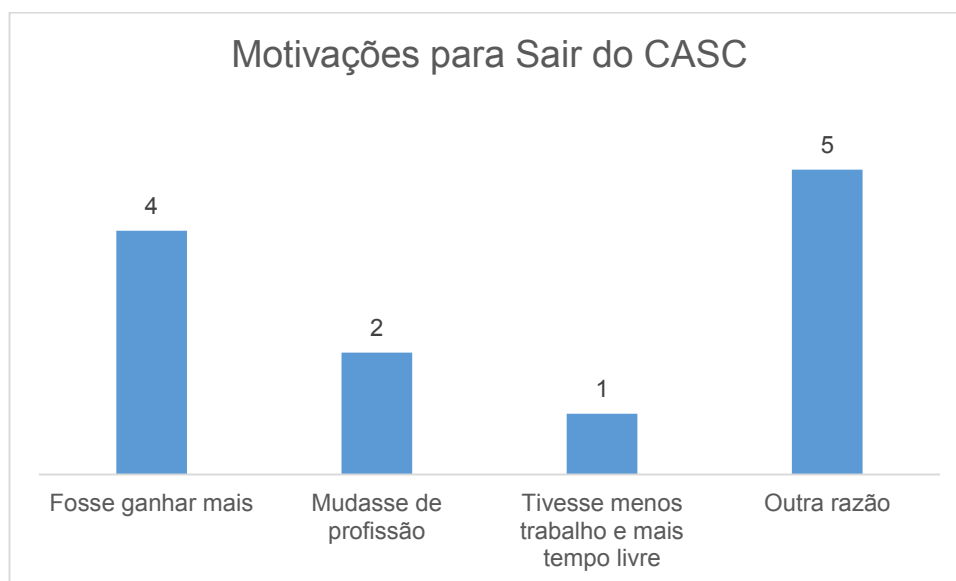
| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP |
|--|---|---|-----|-----|-----|------|
| P.43 Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. | | | 8% | 17% | 75% | 4,66 |
| P.44 São aceites e estimuladas por parte da Direção Técnica, as sugestões dadas pelos colaboradores. | | | 16% | 34% | 50% | 4,33 |
| P.45 Sinto que trabalho numa instituição inovadora e em permanente melhoria. | | | | 16% | 84% | 4,83 |
| P.46 As melhores soluções que encontramos para os problemas são fruto do trabalho em equipa. | | | | 34% | 66% | 4,66 |



| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|---|---|-----|-----|-----|----|------|
| P.47 Conheço as necessidades dos utentes. | | | | 42% | 50% | 8% | 4,66 |
| P.48 O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades do CASC. | | | | 25% | 75% | | 4,54 |
| P.49 O CASC tem em conta as opiniões de utentes e seus familiares. | | | 16% | | 84% | | 4,75 |
| P.50 As reclamações de utentes e familiares são devidamente tratadas. | | | 8% | 25% | 59% | 8% | 4,83 |
| P.51 O nível de qualidade dos serviços prestados é elevado. | | | | 34% | 66% | | 4,54 |
| P.52 A maioria dos utentes do CASC está satisfeita com os serviços que lhe são prestados. | | | | 34% | 66% | | 4,66 |



| Afirmações do inquérito/% de Respostas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MP | |
|---|---|---|---|-----|-----|----|------|
| P.53 Sinto que trabalho numa Instituição sólida e com perspetivas de futuro. | | | | 16% | 84% | | 4,83 |
| P.54 As expetativas que tinha quando comecei a trabalhar no CASC são semelhantes às atuais. | | | | 25% | 67% | 8% | 4,72 |
| P.55 Recomendaria a um/a amigo/a que viesse trabalhar para o CASC. | | | | 8% | 92% | | 4,91 |



| | | G2P1 - Idade: | | | Total |
|---|-----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|-------|
| | | Entre 30 e 39 anos | Entre os 40 e os 49 anos | Mais de 50 anos | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 1 | 4 | 2 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 2 | 3 | 5 |
| Total | | 1 | 6 | 5 | 12 |

| | | G2P2 - Tipo de vinculação à Instituição: | | Total |
|---|-----------------------|--|------------------|-------|
| | | Contrato sem termo | Contrato a termo | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 6 | 1 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 3 | 2 | 5 |
| Total | | 9 | 3 | 12 |

| | | G2P3 - Tempo de vinculação ao CASC | | | | Total |
|---|-----------------------|------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-------|
| | | Menos de 1 ano | De 1 a 5 anos | De 11 a 15 anos | Mais de 15 anos | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 0 | 1 | 2 | 4 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 1 | 2 | 0 | 2 | 5 |
| Total | | 1 | 3 | 2 | 6 | 12 |

| | | G2P5 - Habilitações Literárias | | | Total |
|---|-----------------------|--------------------------------|--------|--------|-------|
| | | 4º Ano | 6º Ano | 9º Ano | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 1 | 5 | | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 2 | 1 | 2 | 5 |
| Total | | 3 | 6 | 3 | 12 |

| | | G2P6 - Formação Profissional para as funções que desempenha | | | Total |
|---|-----------------------|---|-----|--|-------|
| | | Sim | Não | | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 5 | 2 | | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 4 | 1 | | 5 |
| | Total | 9 | 3 | | 12 |

| | | G1P1 - Estou satisfeito/a com as instalações do CASC (ex. gabinetes, sala de refeições, vestiários, WCs, espaço exterior, etc.) | | | Total |
|---|-----------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 2 | 3 | 2 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 2 | 3 | 5 |
| | Total | 2 | 5 | 5 | 12 |

| | | G1P9 - Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho. | | | Total |
|---|-----------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 2 | 3 | 2 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 3 | 2 | 5 |
| | Total | 2 | 6 | 4 | 12 |

| | | G1P14 - Sou pago/a de acordo com as minhas responsabilidades. | | | Total |
|---|-----------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Discordo totalmente | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspetos, estou... | Satisfeito | 1 | 4 | 2 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 3 | 2 | 5 |
| | Total | 1 | 7 | 4 | 12 |

| | | G1P22 - Estou satisfeito/a com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/a. | | | | Total |
|--|-----------------------|--|----------|---------------------|-------|-------|
| | | Discordo totalmente | Concordo | Concordo totalmente | NS/NR | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 |
| | Total | 1 | 5 | 4 | 2 | 12 |

| | | G1P28 - Sinto-me satisfeito/a com as funções que desempenho. | | Total |
|--|-----------------------|--|---------------------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 1 | 6 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 1 | 4 | 5 |
| Total | | 2 | 10 | 12 |

| | | G1P34 - Considero que existe um bom ambiente de trabalho. | | | Total |
|--|-----------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 3 | 2 | 2 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 3 | 2 | 5 |
| Total | | 3 | 5 | 4 | 12 |

| | | G1P42 - Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se concretiza a missão do CASC. | | Total |
|--|-----------------------|--|---------------------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 1 | 6 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 5 | 5 |
| Total | | 1 | 11 | 12 |

| | | G1P43 - Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. | | | Total |
|--|-----------------------|---|----------|---------------------|-------|
| | | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 1 | 2 | 4 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 0 | 5 | 5 |
| Total | | 1 | 2 | 9 | 12 |

| | | G1P51 - O nível de qualidade dos serviços prestados é elevado. | | Total |
|--|-----------------------|--|---------------------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 4 | 3 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 0 | 5 | 5 |
| Total | | 4 | 8 | 12 |

| | | G1P53 - Sinto que trabalho numa Instituição sólida e com perspectivas de futuro. | | Total |
|--|-----------------------|--|---------------------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | |
| G1P56 - . Considerando todos os aspectos, estou... | Satisfeito | 1 | 6 | 7 |
| | Totalmente satisfeito | 1 | 4 | 5 |
| Total | | 2 | 10 | 12 |

| | | G1P54 - As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar no CASC são semelhantes às atuais. | | | Total |
|--|-----------------------|---|---------------------|-------|-------|
| | | Concordo | Concordo totalmente | NS/NR | |
| G1P56 - . | Satisfeito | 3 | 3 | 1 | 7 |
| Considerando todos os aspectos, estou... | Totalmente satisfeito | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Total | | 3 | 8 | 1 | 12 |

| | | G1P57 - Só sairia do CASC por iniciativa própria, se... | | | | Total |
|--|-----------------------|---|----------------------|---|-------------|-------|
| | | Fosse ganhar mais | Mudasse de profissão | Tivesse menos trabalho e mais tempo livre | Outra razão | |
| G1P56 - . | Satisfeito | 2 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| Considerando todos os aspectos, estou... | Totalmente satisfeito | 2 | 1 | 0 | 2 | 5 |
| Total | | 4 | 2 | 1 | 5 | 12 |

Anexo X – Cálculo dos Níveis de Desempenho das Ajudantes de Ação Direta do CASC

Cálculo dos Níveis de Desempenho da Comissão de Avaliação

M = Média; MP = Média Ponderada

| Equipa de Ação Direta | PONDERAÇÕES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Nível de Desempenho |
|-----------------------|--|------|---------------------------------------|------|--------------------------------------|------|---|------|------------------------|------|------------------------------------|------|-------------------------------------|------|-------------|-------------------------------------|------|---------------------------|------|-------------|---------------------|
| | 15% | | 15% | | 20% | | 15% | | 15% | | 10% | | 10% | | 70% | 50% | | 50% | | 30% | |
| | Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | | Capacidade de adaptação/flexibilidade | | Envolvimento organizacional/Lealdade | | Relacionamento interpessoal e comunicação | | Espírito de cooperação | | Resolução de problemas e Autonomia | | Orientação para o serviço ao utente | | | Desempenho de Funções Centro de Dia | | Desempenho de Funções SAD | | | |
| | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | | M | MP | M | MP | | |
| Aj. 1 | 1,8 | 0,27 | 2 | 0,3 | 3,28 | 0,65 | 2,4 | 0,36 | 2 | 0,3 | 2,1 | 0,21 | 2,4 | 0,24 | 1,63 | 2,9 | 1,45 | 2,9 | 1,45 | 0,87 | 2,5 |
| Aj. 2 | 3,8 | 0,57 | 3,2 | 0,48 | 3,85 | 0,77 | 3,4 | 0,51 | 3,85 | 0,57 | 2,28 | 0,22 | 3,25 | 0,32 | 2,4 | 2,77 | 1,38 | 2,75 | 1,37 | 0,82 | 3,2 |
| Aj. 3 | 3,6 | 0,54 | 3,6 | 0,54 | 4 | 0,8 | 3,2 | 0,48 | 3,71 | 0,55 | 2,85 | 0,28 | 3,12 | 0,31 | 2,45 | 3 | 1,5 | 3,37 | 1,68 | 0,95 | 3,2 |
| Aj. 4 | 2,8 | 0,42 | 3 | 0,45 | 3,85 | 0,77 | 3,2 | 0,48 | 3,42 | 0,51 | 2,57 | 0,25 | 3 | 0,3 | 2,22 | 2,88 | 1,44 | 3,42 | 1,71 | 0,95 | 3,16 |
| Aj. 5 | 2,6 | 0,39 | 2,2 | 0,33 | 3 | 0,6 | 2,8 | 0,42 | 2,28 | 0,34 | 2,14 | 0,21 | 2,62 | 0,26 | 1,78 | 3 | 1,5 | 3 | 1,5 | 0,9 | 2,68 |
| Aj. 6 | 3 | 0,45 | 2,4 | 0,36 | 2,85 | 0,57 | 2,6 | 0,39 | 2 | 0,3 | 2,28 | 0,22 | 2,75 | 0,27 | 1,79 | 2,77 | 1,38 | 3 | 1,5 | 0,86 | 2,65 |
| Aj. 7 | 3 | 0,45 | 3,2 | 0,48 | 3,57 | 0,71 | 3,2 | 0,48 | 3,42 | 0,51 | 2,28 | 0,22 | 3,25 | 0,32 | 2,21 | 2,66 | 1,33 | 2,75 | 1,37 | 0,81 | 3,03 |
| Aj. 8 | 3 | 0,45 | 2,6 | 0,39 | 3,42 | 0,68 | 2,6 | 0,39 | 3 | 0,45 | 2,42 | 0,24 | 3 | 0,3 | 2,03 | 2,88 | 1,44 | 3,37 | 1,68 | 0,72 | 2,96 |
| Aj. 9 | 3,2 | 0,48 | 3,8 | 0,57 | 3,42 | 0,68 | 3,8 | 0,57 | 3,42 | 0,51 | 3,71 | 0,37 | 3,25 | 0,32 | 2,45 | 3,5 | 1,75 | 3,5 | 1,75 | 1,05 | 3,5 |
| Aj.10 | 3,2 | 0,48 | 3 | 0,45 | 3,28 | 0,65 | 3 | 0,45 | 2,85 | 0,42 | 2,57 | 0,25 | 3 | 0,3 | 2,1 | 3,2 | 1,6 | 3,25 | 1,62 | 0,96 | 3,06 |
| Aj.11 | 2,6 | 0,39 | 3 | 0,45 | 3,71 | 0,74 | 3,6 | 0,54 | 2,85 | 0,42 | 3,57 | 0,35 | 3 | 0,3 | 2,23 | 3,4 | 1,7 | 3,75 | 1,68 | 1,01 | 3,24 |

Cálculo dos Níveis de Desempenho Autoavaliação

M = Média; MP = Média Ponderada

| Equipa de Ação Direta | PONDERAÇÕES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Nível de Desempenho |
|-----------------------|--|------|---------------------------------------|------|--------------------------------------|------|---|------|------------------------|------|------------------------------------|------|-------------------------------------|------|-------------|-------------------------------------|------|---------------------------|------|-------------|---------------------|
| | 15% | | 15% | | 20% | | 15% | | 15% | | 10% | | 10% | | 70% | 50% | | 50% | | 30% | |
| | Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | | Capacidade de adaptação/flexibilidade | | Envolvimento organizacional/Lealdade | | Relacionamento interpessoal e comunicação | | Espírito de cooperação | | Resolução de problemas e Autonomia | | Orientação para o serviço ao utente | | | Desempenho de Funções Centro de Dia | | Desempenho de Funções SAD | | | |
| | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | M | MP | | M | MP | M | MP | | |
| Aj. 1 | 3,4 | 0,51 | 4 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3,2 | 0,48 | 3,4 | 0,51 | 3,7 | 0,37 | 3,7 | 0,37 | 2,54 | 2,8 | 1,4 | 3,1 | 1,55 | 0,87 | 3,41 |
| Aj. 2 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3,6 | 0,54 | 4 | 0,6 | 3,57 | 0,35 | 3,75 | 0,37 | 2,70 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1,2 | 3,9 |
| Aj. 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aj. 4 | 3 | 0,45 | 3,6 | 0,54 | 3,85 | 0,77 | 2,8 | 0,42 | 3,42 | 0,51 | 2,71 | 0,27 | 3,5 | 0,35 | 2,31 | 2,2 | 1,1 | 2,83 | 1,41 | 0,75 | 3,06 |
| Aj. 5 | 3 | 0,45 | 3,4 | 0,51 | 3,71 | 0,74 | 2,6 | 0,39 | 3,42 | 0,51 | 2,28 | 0,22 | 2,75 | 0,27 | 2,20 | 3,1 | 1,55 | 3,62 | 1,81 | 1 | 3,20 |
| Aj. 6 | 3,6 | 0,54 | 3,4 | 0,51 | 3,85 | 0,77 | 4 | 0,6 | 3,42 | 0,51 | 3,28 | 0,32 | 3,12 | 0,31 | 2,49 | 2,33 | 1,16 | 3,25 | 1,62 | 0,83 | 3,32 |
| Aj. 7 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3,4 | 0,51 | 3,57 | 0,53 | 2,85 | 0,28 | 3,37 | 0,33 | 2,55 | 4 | 2 | 3,62 | 1,81 | 1,14 | 3,69 |
| Aj. 8 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,8 | 4 | 0,6 | 3,28 | 0,49 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 2,65 | 3,88 | 1,94 | 4 | 2 | 1,18 | 3,83 |
| Aj. 9 | 3,8 | 0,57 | 4 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3,8 | 0,57 | 3,71 | 0,55 | 3,57 | 0,35 | 3,62 | 0,36 | 2,66 | 3,8 | 1,9 | 4 | 2 | 1,17 | 3,83 |
| Aj.10 | 3,2 | 0,48 | 3,8 | 0,57 | 3,85 | 0,77 | 3,2 | 0,48 | 3,28 | 0,49 | 3,2 | 0,32 | 3,25 | 0,32 | 2,4 | 2,7 | 1,35 | 2,62 | 0,88 | 0,67 | 3,07 |
| Aj.11 | 3 | 0,45 | 3,6 | 0,54 | 3,71 | 0,74 | 2,8 | 0,42 | 3 | 0,45 | 2,85 | 0,28 | 3,37 | 0,33 | 2,24 | 3,2 | 1,6 | 3 | 1,5 | 0,93 | 3,17 |

**Anexo XI – Resultados da Avaliação de Desempenho Individual das Ajudantes de
Ação Direta do CASC**

Ajudante de Ação Direta 1
Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|--------------------|
| Competências | | | |
| Empenho no trabalho/Motivação/Iniciativa | 1.8 | 3.4 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 2 | 4 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3.28 | 4 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 2.4 | 3.2 | |
| Espírito de cooperação | 2 | 3.4 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,1 | 3.7 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 2.4 | 3.7 | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 2.9 | 2.8 | |
| SAD | 2.9 | 3.1 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|---|---|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/lealdade | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Empenho no trabalho/Motivação/Iniciativa - Capacidade de adaptação/flexibilidade - Espírito de Cooperação | - Relacionamento interpessoal e comunicação |

OBS: Desfasamento entre a avaliação da Comissão e a autoavaliação da colaboradora no âmbito das competências. Todavia, regista-se uma aproximação de perceções no que toca ao desempenho de funções.

Ajudante de Ação Direta 2

Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|--|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3,8 | 4 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3,2 | 4 | - Competência com perceção desfasada entre avaliadores |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,85 | 4 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,4 | 3,6 | |
| Espírito de cooperação | 3,85 | 4 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,28 | 3,57 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 3,25 | 3,75 | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 2,77 | 4 | |
| SAD | 2,75 | 4 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|---|
| Pontos Fortes | - Espírito de cooperação - Envolvimento organizacional/Lealdade - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | - Espírito de cooperação - Envolvimento organizacional/Lealdade - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia - Capacidade de adaptação/flexibilidade | - Resolução de problemas e Autonomia - Relacionamento interpessoal e comunicação |

OBS: Pontos fortes identificados nos dois tipos de avaliação são semelhantes, à exceção do já identificado. O mesmo sucede com os pontos a melhorar.

Destaca-se ainda o facto de existir um desfazamento no que toca à avaliação do desempenho de funções, com melhores resultados na autoavaliação.

Ajudante de Ação Direta 3
Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|--------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3,6 | | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3,6 | | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 4 | | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,2 | | |
| Espírito de cooperação | 3,71 | | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,85 | | |
| Orientação para o serviço ao utente | 3,12 | | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 3 | | |
| SAD | 3,37 | | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|----------------------|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Espírito de cooperação | |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia | |

OBS: Devido à ausência do local de trabalho por motivos de saúde, a Colaboradora não entregou a sua autoavaliação.

Ajudante de Ação Direta 4
Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|---|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 2,8 | 3 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3 | 3,6 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,85 | 3,85 | - Igualdade de valores entre avaliações. |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3.2 | 2,8 | - Comissão considera que a capacidade para o relacionamento interpessoal e comunicação é superior do que a percepção da colaboradora. |
| Espírito de cooperação | 3.42 | 3,42 | - Igualdade de valores entre avaliações. |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2.57 | 2,71 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 3 | 3,5 | |
| Desempenho de Funções | | | - Melhor avaliado na autoavaliação |
| Centro de Dia | 2,88 | 2.2 | |
| SAD | 3,42 | 2,83 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|---|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Orientação para o serviço ao utente | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | - Resolução de problemas e Autonomia |

OBS: Perceções idênticas entre a comissão e colaboradora, muitas das médias até são iguais. Pontos fortes e pontos a desenvolver são muito semelhantes.

Ajudante de Ação Direta 5
Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|---------------------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 2,6 | 3 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 2,2 | 3,4 | - Desfasamento entre avaliações |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3 | 3,71 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 2,8 | 2,6 | |
| Espírito de cooperação | 2,28 | 3,42 | - Desfasamento entre avaliações |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,14 | 2,28 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 2,62 | 2,75 | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 3 | 3,1 | |
| SAD | 3 | 3,65 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|---|---|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Desempenho de funções | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Espírito de cooperação - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia - Capacidade de adaptação/flexibilidade - Espírito de cooperação | - Relacionamento interpessoal e comunicação - Resolução de problemas e Autonomia |

OBS: Pontos fortes em autoavaliação são os pontos considerados a desenvolver pela Comissão, à exceção do Envolvimento organizacional (ponto forte em ambas) e a Resolução de problemas e Autonomia (ponto a desenvolver em ambas).

Ajudante de Ação Direta 6
Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|---|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3 | 3,6 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 2,4 | 3,4 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 2,85 | 3,85 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 2,6 | 4 | - Significativo desfasamento entre avaliações |
| Espírito de cooperação | 2 | 3,42 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,28 | 3,28 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 2,75 | 3,12 | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 2,77 | 2,33 | |
| SAD | 3 | 3,25 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|---|
| Pontos Fortes | - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | - Relacionamento interpessoal e comunicação |
| Pontos a desenvolver | - Espírito de cooperação | - Orientação para o serviço ao utente |

OBS: Desfasamento entre avaliações, sendo a perceção da colaboradora superior à da comissão, sobretudo no que toca ao Relacionamento interpessoal e comunicação.

Ajudante de Ação Direta 7

Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|------------------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3 | 4 | - Desfasamento de resultados |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3,2 | 4 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,57 | 4 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,2 | 3,4 | - Proximidade de resultados |
| Espírito de cooperação | 3,42 | 3,57 | - Proximidade de resultados |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,28 | 2,85 | - Proximidade de resultados |
| Orientação para o serviço ao utente | 3,25 | 3,37 | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 2,66 | 4 | |
| SAD | 2,75 | 3,62 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|---|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Espírito de cooperação | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia | - Resolução de problemas e Autonomia |

OBS: Relativa proximidade de alguns resultados de competências. Ponto a desenvolver coincidente. Ponto forte relativo ao envolvimento organizacional coincidente. Desfasamento de resultados no que toca ao Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa.

Ajudante de Ação Direta 8
Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|------------------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3 | 4* | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 2,6 | 4* | - Desfasamento de resultados |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,42 | 4* | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 2,6 | 4* | - Desfasamento de resultados |
| Espírito de cooperação | 3 | 3,28 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,42 | 3 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 3 | 4* | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 2.88 | 3,88 | |
| SAD | 3.37 | 4 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|--------------------------------------|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa - Espírito de cooperação | - * |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia - Capacidade de adaptação/flexibilidade - Relacionamento interpessoal e comunicação | - Resolução de problemas e Autonomia |

OBS: Desfasamento de resultados entre avaliações, sendo a autoavaliação consideravelmente superior à avaliação da comissão. Destaca-se o aspeto comum relativo à Resolução de problemas e Autonomia como sendo o ponto a desenvolver.

Ajudante de Ação Direta 9

Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|---------------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3,2 | 3,8 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3,8 | 4 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,42 | 4 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,8 | 3,8 | - Igualdade de resultados |
| Espírito de cooperação | 3,42 | 3,71 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 3,71 | 3,57 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 3,25 | 3,62 | |
| Desempenho de Funções | | | |
| Centro de Dia | 3,5 | 3,8 | |
| SAD | 3,5 | 4 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|--|
| Pontos Fortes | <ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento interpessoal e comunicação - Capacidade de adaptação/flexibilidade - Resolução de problemas e Autonomia | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de adaptação/flexibilidade - Envolvimento organizacional/Lealdade - Relacionamento interpessoal e comunicação - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa |
| Pontos a desenvolver | <ul style="list-style-type: none"> - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa - Orientação para o serviço ao utente | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o serviço ao utente |

OBS: Pontos fortes e a desenvolver coincidentes à exceção do Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa, considerado pela Comissão como a desenvolver.

Ajudante de Ação Direta 10

Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|-----------------------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 3,2 | 3,2 | - Igualdade de resultados |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3 | 3.8 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,28 | 3,85 | |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3 | 3.2 | - Proximidade de resultados |
| Espírito de cooperação | 2,85 | 3.28 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 2,57 | 3.2 | |
| Orientação para o serviço ao utente | 3 | 3.25 | |
| Desempenho de Funções | | | - Melhores resultados da comissão |
| Centro de Dia | 3,2 | 2.7 | |
| SAD | 3,25 | 2.62 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|--|---|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Resolução de problemas e Autonomia - Espírito de cooperação | - Resolução de problemas e Autonomia |

OBS: Proximidade de resultados. Ponto forte e ponto a desenvolver coincidentes.

Ajudante de Ação Direta 11

Resultados da Avaliação de Desempenho

| | Resultados Médios da Comissão de Avaliação | Resultados Médios da Autoavaliação | Observações |
|---|---|---|-----------------------------------|
| Competências | | | |
| Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa | 2,6 | 3 | |
| Capacidade de adaptação/flexibilidade | 3 | 3,6 | |
| Envolvimento organizacional/Lealdade | 3,71 | 3.71 | - Igualdade de resultados |
| Relacionamento interpessoal e comunicação | 3,6 | 2.8 | - Melhor resultado da Comissão |
| Espírito de cooperação | 2,85 | 3 | |
| Resolução de problemas e Autonomia | 3,57 | 2.85 | - Melhor resultado da Comissão |
| Orientação para o serviço ao utente | 3 | 3.37 | |
| Desempenho de Funções | | | - Melhores resultados da Comissão |
| Centro de Dia | 3,4 | 3.2 | |
| SAD | 3,75 | 3 | |

| | Comissão de Avaliação | Autoavaliação |
|-----------------------------|---|---|
| Pontos Fortes | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Relacionamento interpessoal e comunicação - Resolução de problemas e Autonomia | - Envolvimento organizacional/Lealdade - Capacidade de adaptação/flexibilidade |
| Pontos a desenvolver | - Empenho do trabalho/Motivação/Iniciativa - Espírito de cooperação | - Relacionamento interpessoal e comunicação - Resolução de problemas e Autonomia |

OBS: Perceção da Comissão superior à da Autoavaliação no que concerne ao Relacionamento interpessoal e comunicação, Resolução de problemas e Autonomia e ao Desempenho de Funções. Dois dos pontos fortes identificados pela Comissão são considerados pontos a desenvolver pela colaboradora, nomeadamente os mencionados anteriormente.