



**VERA BEATRIZ MELIM O DESAFIO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
NUMA IPSS – FLORINHAS DO VOUGA**



## **VERA BEATRIZ MELIM O DESAFIO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA IPSS- FLORINHAS DO VOUGA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Cristina Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo incansável apoio e carinho e compreensão

## **o júri**

Presidente

**Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto**  
Professora Associado da Universidade de Aveiro

**Professor Doutor Filipe José Casal Teles Nunes**  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira de Almeida de Sousa Gomes**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Queria agradecer em primeiro lugar aos meus pais, pela confiança que depositaram em mim, aos meus amigos e namorado pela constante ajuda, incentivo e paciência.

Queria agradecer ainda à Instituição de acolhimento a Florinhas do Vouga representada pelo Sr, Padre João Gonçalves e pela Dra. Fátima Mendes, sem esquecer as técnicas que tão bem me receberam, a Dra. Rosa Maria Gonçalves, a Dra. Ana Cristina Galhardo, a Dra. Helena Oliveira e a Dra. Berta Vieira, um muito obrigado.

**palavras-chave**

Gestão de Recursos Humanos, IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), Sistema de Gestão da Qualidade e Avaliação da Satisfação.

**Resumo**

Com o presente relatório de estágio pretende-se refletir sobre Gestão de Recursos Humanos numa IPSS – Florinhas do Vouga. Enquanto IPSS a Instituição Florinhas do Vouga depara-se com dificuldades e desafios próprios da sua área de intervenção o que naturalmente lhe confere características específicas. Acresce às dificuldades inerentes o processo de mudança que atravessa ou seja o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, o que é transversal a outras IPSS.

O meu estágio decorreu durante esta fase com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, e da necessidade de desenvolver novos processos administrativos. Com este Relatório pretende-se refletir sobre mudança em curso.

**Keywords**

Human Resource Management, IPSS (Private Social Solidarity Institution)  
System Quality Management, Assessment of Satisfaction

**Abstract**

With this internship report it is intended to reflect on the practices of Human Resource Management in a Private Institution of Social Solidarity, more specifically Florinhas do Vouga.

As a Private Institution of Social Solidarity, the Institution Florinhas Vouga finds herself faced with difficulties and challenges of their own area of intervention which, naturally, gives rise to specific characteristics. Besides the difficulties inherent to the process of change that this Institution is going through, there is, as an addition, a process of implementing a Quality Management System, which is transverse to other Private Institutions of Social Solidarity, and constitutes a real challenge to this kind of Institutions.

My internship took place during this last phase, with the implementation of a Quality Management System, and the need to develop new administrative processes.

With this report, it is aimed to reflect on the ongoing change.

## Índice

<i>Índice dos Gráficos</i> .....	3
<i>Índice de Ilustrações</i> .....	3
<i>Índice de Quadros</i> .....	3
<i>Índice de Anexos</i> .....	3
<i>Introdução</i> .....	5
1. <i>Instituições Particulares de Solidariedade Social</i> .....	8
1.1 Florinhas do Vouga – História .....	13
1.2 Visão, Missão, Valores das Florinhas do Vouga .....	14
1.3 Respostas Sociais.....	15
1.3.1 Creche.....	15
1.3.2 Jardim de Infância .....	16
1.3.3 CATL. Centro de Atividades de Tempos Livres .....	16
1.3.4 Serviço de Apoio Domiciliário .....	16
1.3.5 Centro de Dia/ Centro De Atividades Intergeracional .....	17
1.3.6 Serviço de Apoio / Acompanhamento Social .....	17
1.3.7 MENINARTE/Atelier Juvenil.....	18
1.3.8 Refeitório Social .....	19
1.3.9 Equipa De Intervenção Direta .....	19
1.3.10 Voluntariado.....	20
2. <i>Processo de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade</i> .....	22
2.1 Projeto Qualser .....	22
2.2 Qualidade .....	24
2.3 Política da Qualidade na Instituição.....	25
2.4 Processo de Gestão e Melhoria das Florinhas do Vouga .....	26
3. <i>Atividades de Estágio</i> .....	28
3.1 Inquéritos de Satisfação Colaboradores das Florinhas do Vouga .....	28
3.2 Inquérito de Necessidade de Formação.....	42
3.3 Avaliação de desempenho .....	44
3.4 Outras tarefas.....	50
3.5 Perspetiva sobre os RH a partir das atividades de estágio .....	51
<i>Conclusão</i> .....	55
<i>Bibliografia</i> .....	57
<i>Anexos</i> .....	59

## **Índice dos Gráficos**

<i>Gráfico 1- Satisfação Global</i> .....	30
<i>Gráfico 2 – Satisfação com as Direção e Chefias</i> .....	31
<b>Gráfico 3</b> - <i>Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências</i> .....	36
<i>Gráfico 4 - Envolvimento ativo na instituição</i> .....	37
<b>Gráfico 5</b> – <i>Níveis de motivação</i> .....	38
<i>Gráfico 6 – Satisfação Pessoal</i> .....	40
<i>Gráfico 7 – Impacto do inquérito nas Florinhas do Vouga</i> .....	40

## **Índice de Ilustrações**

<i>Ilustração 1- Relação entre necessidades e comportamento motivado</i> .....	39
<i>Ilustração 2 - Lógica de compromisso entre pessoas e organizações</i> .....	52

## **Índice de Quadros**

<i>Quadro nº 1 - Áreas de atuação das Organizações sem fins lucrativos</i> .....	12
<i>Quadro nº 2 – Número de colaboradores por resposta Social</i> .....	20
<i>Quadro nº 3 – Grelha de resultados da Satisfação Global</i> .....	31
<i>Quadro nº 4 - Grelha de resultados da satisfação com as condições de trabalho</i> .....	32
<i>Quadro nº 5 - Aplicações da teoria das necessidades de Maslow</i> .....	35
<i>Quadro nº 6 - Resultados do Inquérito das Necessidades de Formação</i> .....	43
<i>Quadro nº 7- Quadro dos parâmetros da avaliação</i> .....	48
<i>Quadro nº 8 - Quadro da Avaliação final</i> .....	48

## **Índice de Anexos**

<i>Anexo 1 - Questionário de Satisfação dos Colaboradores</i> .....	60
<i>Anexo 2 - Inquérito Individual sobre Necessidades de Formação</i> .....	66
<i>Anexo 3 - Mapa anual de Formação</i> .....	72
<i>Anexo 4 - Proposta de Ficha de Avaliação de Desempenho</i> .....	73
<i>Anexo 5 - Folha de Marcação de Férias</i> .....	79
<i>Anexo 6 - Folha de Pedido de Ausência</i> .....	80
<i>Anexo 7 - Mapa de férias geral</i> .....	82

## *Abreviaturas*

**ATL** - Atividades em Tempos Livres

**ANQ** - Associação Nacional da Qualidade

**CEP** – Conferência Episcopal Portuguesa

**CSP**- Centro Social Paroquial

**EID** - Equipa de Intervenção Direta

**GRH** - Gestão de Recursos Humanos

**IPSS** -Instituição Particular de Solidariedade Social

**ISS, I.P** – Instituto de Segurança Social, Instituto Público

**OSFL** - Organização Sem Fins Lucrativos

**POPH** – Programa Operacional Potencial Humano

**RH** - Recursos Humanos

**SAD** - Serviço de Apoio Domiciliário

**SGQ** - Sistema de Gestão da Qualidade

**SIADAP** - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

## ***Introdução***

O presente relatório “O desafio da gestão de recursos humanos numa IPSS - Florinhas do Vouga” reflete o culminar de uma experiência de estágio numa IPSS.

Este estágio surge como opção integrada no plano curricular do mestrado em Administração e Gestão Pública. Existem três formas distintas de finalizar este ciclo (dissertação, projeto ou estágio). A minha escolha recaiu sobre o estágio, por considerar muito relevante as competências que se ganham no estágio a experiência profissional.

Quanto à organização para a realização do estágio, optei por uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) com vista a diversificar os conhecimentos relativamente às realidades administrativas. A instituição Florinhas do Vouga surgiu por ser uma IPSS conceituada na cidade de Aveiro. Quanto à área para a realização do estágio foi a de Recursos Humanos sendo uma proposta da instituição, visto ser aquela com maior falta de colaboradores e também porque era uma área com alguma responsabilidade na implementação dos novos processos provenientes do Sistema de Gestão da Qualidade Proposta essa que aceitei com muito gosto, uma vez que a área de Recursos Humanos corresponde com a área do menor que frequentei no mestrado.

O estágio decorreu numa das respostas sociais desta Instituição designada de MENINART, situada na Rua de Espinho nº 71/73 no Bairro de Santiago, que tem como principal função ajudar a população de diferentes faixas etárias, reintegrando-as no meio social através de diversas atividades.

Em tempo de recessão económica o papel das Instituições de Solidariedade ganha uma importância acrescida na medida em que assegura o bem-estar da comunidade, assistindo de igual modo alguns grupos sociais que carecem de ajuda mais especializada nomeadamente a ação social, a toxicodependência, prostituição, sem-abrigo, etc. A realidade destas instituições despertou a minha curiosidade ao nível da gestão de pessoas pois uma das práticas constante é o voluntariado e como consequência a boa vontade das pessoas resultante da união entre os funcionários e os parceiros sociais. As minhas atividades desenvolveram-se em parceria com as atividades dos colaboradores que integram o quadro pessoal da Florinhas de Vouga e ainda os voluntários.

Assim sendo, as tarefas que me foram atribuídas durante a fase inicial do estágio, contribuía para responder a um conjunto de questões que integrava o Sistema de Gestão da Qualidade em fase de implementação; i) a verificação das necessidades de formação dos colaboradores efetivos na instituição através de um inquérito e conseqüentemente a elaboração do plano de formação anual; ii) o apuramento da satisfação dos colaboradores através de questionários, tratamentos de dados; iii) a preparação de um modelo de Avaliação de Desempenho porque a instituição não tinha nenhum desenvolvido/implementado. Numa fase posterior colaborei em processos administrativos relativos à elaboração dos planos anuais de férias das diferentes valências, controlo de faltas e licenças (ausência de serviço), entre outras atividades que surgem no dia-a-dia e ainda colaborar com os outros departamentos na satisfação dos utentes.

Assim, este relatório de estágio está dividido em três capítulos: no primeiro procedo a uma caracterização das IPSS em Portugal de maneira a enquadrar a Instituição de estágio. Segue-se uma breve caracterização da História e das Respostas Sociais da instituição..

Num segundo capítulo apresenta-se o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade A Florinhas do Vouga foi uma das instituições distinguidas pelo projeto "QualSer- Qualificar para melhor servir", cuja finalidade é de melhorar e qualificar os serviços prestados. Assim sendo há uma pequena alusão aos conceitos de qualidade nos serviços, a norma que está a ser implementada bem como a Política de Qualidade da Instituição e por fim o processo de gestão e melhoria da instituição.

No terceiro capítulo são apresentadas e analisadas as atividades desenvolvidas no estágio, compreendendo os inquéritos de satisfação dos colaboradores e os das necessidades de formação. Para analisar os resultados obtidos dos inquéritos recorreu-se a literatura sobre as temáticas em causa. A avaliação de desempenho tem uma particular relevância neste relatório devido à importância e confiança que depositaram em mim para apresentar uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho. Neste sentido são enunciados alguns conceitos de avaliação de desempenho, a sua utilidade e ainda algumas características. "outras tarefas" aquelas que considerei de caráter mais administrativo como o plano final de formação do ano transato, as fichas de marcação de

férias e os respetivos mapas de férias de todas as Respostas Sociais/Geral, bem como as tarefas em atividades no âmbito das respostas sociais. Para finalizar este capítulo, exponho uma análise entre as práticas de Gestão Recursos Humanos nas Florinhas do Vouga contrapondo com o que a literatura oferece sobre este tema.

## ***1. Instituições Particulares de Solidariedade Social***

Nas bases da formação das IPSS's estão as atividades da Igreja. É do nosso conhecimento que o clero tinha intenção prestar assistência e proteção social bem como levar a cabo a prática de caridade junto dos grupos sociais mais desfavorecidos e, conseqüentemente, mais desprotegidos (idosos, doentes, pessoas com deficiência, vítimas da pobreza, idosos, crianças). Em Portugal, por iniciativa da Rainha D. Leonor, foi criada a primeira Misericórdia em Lisboa, a 15 de Agosto de 1498. Como compromisso a Misericórdia de Lisboa tinha que acolher todas as pessoas carenciadas e conceder-lhes assistência, pois tratava-se de uma entidade que dispunha das condições necessárias para tal ação. Por iniciativa de D. Manuel começaram a ser instituídos vários grupos de entreajuda em todo o país durante o século XVI.

No ano 1889, após um congresso internacional de assistência pública realizado em Paris, apareceram novos conceitos de beneficência e de assistência pública, que põem em causa as iniciativas privadas. Pretendia-se, assim, responsabilizar o Estado uma vez que detinha o poder e meios de garantir a assistência social para todos os cidadãos.

Em Portugal, pensa-se que a primeira assistência social pública tenha surgido aquando da constituição da Casa Pia de Lisboa em 1718, embora tenha sido institucionalizada em 1835. Em 1901 é criado um diploma especial, devido ao surto de doenças que ameaçava a saúde pública e assim foram criadas as Repartições de Beneficência e o Conselho Superior de Beneficência Pública contudo as dificuldades com a mendicidade permaneceram. Com a instauração da República em 1911 procurou-se redistribuir as pessoas assistidas e indigentes colocando-os em espaços rurais a cargo de famílias, de modo a que gerassem riqueza no campo da agricultura. Este foi o primeiro esforço no sentido de integração social.

Com base nas instituições de assistência e com a instauração do Estado-Novo foi criado um estatuto que privilegia a proteção social, os interesses e ideais religiosos estavam de acordo e eram coniventes no contexto político da época. Ao contrário do que se esperava verificar, as potências como a igreja e o Estado, aumentaram o património das

instituições com ajudas financeiras e também infraestruturas ao invés de facilitar e generalizar o acesso aos serviços de ação social que era um direito de toda a população.

Durante os anos sessenta do século XX, julgou-se que já não iriam existir mais crises económicas como as que haviam ocorrido até aquela altura e que, no respeitante ao papel da segurança social, tudo estaria assegurado, desenvolvendo-se o “Estado-Providência” que nunca se chegou a implementar na sociedade portuguesa, bem pelo contrario, assistiu-se a uma desresponsabilização por parte do Estado Português no respeitante ao seu papel como Estado-Providência, sendo um exemplo desta desresponsabilização a falta de incentivos e apoios a atividades desenvolvidas pelas IPSS (Alves, 2011, P. 5)

Neste sentido, o surgimento das IPSS resulta da responsabilização da sociedade civil face aos problemas de assistência e de proteção social existentes e como forma de resposta a estes problemas, as IPSS juntaram-se também as misericórdias as organizações canónicas e as organizações civis.

Nos seus primórdios, o papel das IPSS estava ligado ao papel da proteção social com fins de previdência que se diferenciava do papel da assistência social consoante a população tivesse ou não uma relação com o mercado de trabalho. Assim, a proteção social com fins de previdência assenta em princípios de solidariedade social, de ação coletiva nas vertentes culturais e económicas, de voluntariado (como alternativa ao capitalismo, não tendo como objetivo o lucro), ao passo que a assistência social visa garantir a subsistência da população através de assistência em situações como doença, invalidez, velhice, sobrevivência, desemprego, etc.

Estas formas de proteção social levadas a cabo por entidades particulares foram tuteladas diferenciadamente pelo Estado, tivessem estas entidades fundamentos ético-religiosos, um cariz socioeconómico ou socioprofissional o que perante a lei também assumiram diferentes formas jurídicas.

Depois da revolução de Abril de 1974, houve uma reestruturação das políticas de proteção social abrindo-se caminho à introdução de novas práticas de intervenção social tendo em conta o novo papel e o novo funcionamento de um Estado democrático. Simultaneamente verificou-se, por um lado, que aumentou a preocupação com

intervenção social e por outro com a inserção dos grupos socialmente desfavorecidos. Exemplo disso, é o fato de, nessa altura, ter sido criado o Serviço Nacional de Saúde (1979) e ter sido desenvolvido um Sistema Integrado de Segurança Social através da publicação da Lei-Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de Agosto), que substituiu os tradicionais sistemas de previdência e de assistência. Naturalmente e como consequência das novas práticas, as mudanças surgiram por todo o território nacional desenvolveram-se diversas organizações sem fins lucrativos cuja principal atividade que incide na área social. A sua atuação visava a melhoria das condições de vida e de trabalho de grupos carenciados, com respostas ao nível da habitação, emprego, saúde, educação, serviços e equipamentos sociais, etc.

De notar que as IPSS prestam serviços ao cidadão, que a Constituição da República Portuguesa consignou ao Estado, a um custo mais baixo do que o mesmo serviço prestado pelo Estado. Apesar do Estado ser responsável pela garantia da satisfação de todos os direitos sociais dos cidadãos, não significa que os bens, equipamentos e serviços sociais sejam exclusivamente fornecidos e produzidos por entidades públicas. Como sabemos os serviços que visam a ação social são fornecidos, maioritariamente, por instituições sem fins lucrativos que fornecem uma ampla rede de serviços e cujo papel é indubitavelmente primordial na nossa sociedade. (Alves, 2011, P. 5)

Segundo a Segurança Social (2008), as IPSS podem assumir diversas formas jurídicas. Podem ser de natureza associativa (Associações de Solidariedade Social; Associações de Voluntários de Ação Social; Associações de Socorros Mútuos; Irmandades da Misericórdia) ou de natureza fundacional (Fundações de solidariedade social). “Depois de registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, e é daí que advém, da parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais e apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigações de cooperação com a Administração Pública) ” (Segurança Social, 2008, mencionado por Gonçalves, 2011. P. 10).

Estas instituições sobrevivem devido aos Acordos de Cooperação com o Instituto de Segurança Social (ISS), que contribui a maior fatia de financiamento (no caso das Florinhas do Vouga são financiadas a 63%). Estas instituições têm o dever de se tornam

mais competitivas e criativas de forma a angariar outras fontes de rendimento, como através de atividades abertas ao público, mas sem nunca esquecer dos princípios que se regem como a solidariedade, autonomia e identidade, responsabilidade e subsidiariedade.

Franco (2008) descreve o sector não lucrativos/sector da sociedade civil como sendo composto por entidades que são:

- **Organizadas** - têm alguma estrutura e regularidade nas suas operações, o que se reflete através de reuniões regulares, existência de membros, e alguma estrutura de procedimentos de tomada de decisões que os participantes reconhecem como legítimas, quer sejam ou não formalmente constituídas ou legalmente registadas. Isto significa que a nossa definição tanto abarca grupos informais como grupos formalmente registados;
- **Privadas** - são institucionalmente independentes do governo, embora possam receber deste apoio financeiro;
- **Não distribuidoras de lucro** - não se destinam à atividade comercial e não distribuem lucros aos diretores, acionistas ou gestores. As organizações da sociedade civil podem gerar “lucros” no decurso das suas operações, mas esses excedentes têm que ser reinvestidos nos seus objetivos. As decisões estão a cargo das pessoas envolvidas, abraçando a teoria de que se existem pessoas que apoiam voluntariamente uma organização sem esperança de receber desta qualquer parte dos lucros por ela gerada, isto é uma prova forte de que devem ver algum benefício público nesta organização. Este critério também diferencia de forma útil as organizações não lucrativas das empresas;
- **Auto – governadas** - têm os seus próprios mecanismos de gestão interna, estão aptas a orientar as suas atividades e a controlar todas as suas operações;
- **Voluntárias** - podem ter voluntários como colaboradores e os seus membros são-no voluntariamente e não porque têm algum laço ou porque lhes foi imposto.

E para finalizar esta abordagem das IPSS, falta ainda descrever as áreas de atuação em Portugal, que se subdividem em subgrupos que correspondem a respostas sociais, no

total, são doze classificadas pela Classificação Internacional de Organizações não Lucrativas.

**Quadro nº 1 - Áreas de atuação das Organizações sem fins lucrativos**

1. Cultura e Lazer	7. Lei, Defesa de Causas e Política
2. Educação e Investigação	8. Intermediários Filantrópicos
3. Saúde	9. Internacional
4. Serviços Sociais	10. Congregações Religiosas
5. Ambiente	11. Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6. Desenvolvimento e Habitação	12. Outros

Fonte: (Franco, 2008, p.7)

É de salientar, ainda que ao longo dos tempos a literatura e a sociedade designaram estas instituições como “Organizações Sem Fins Lucrativos”, “Terceiro sector” e ainda “organizações sociais”.

## 1.1 Florinhas do Vouga – História

A Florinhas do Vouga é uma instituição Diocesana de Superior Interesse Social fundada em 1940 pelo Bispo D. João Evangelista Lima Vidal. No início a Instituição ajudava as crianças desfavorecidas da cidade de Aveiro e contava com a simpática ajuda e dedicação das “Criaditas dos Pobres” (Religiosas), e, deste modo, o Bispo D. João Evangelista de Lima Vidal, designou a instituição de “Florinhas do Vouga”. A casa destinada às Criaditas, na Ilha do Lé, fora outrora um Cabaré de má fama, tendo dado bastante trabalho a ser convertido num local aprazível e confortável, onde foram acolhidas as primeiras “Florinhas”. O trabalho das Florinhas abrangia todo o meio familiar em diversos campos: da higiene, da alimentação, dos trabalhos domésticos, da educação pré-escolar e religiosa, entre outros.

*“Porém, a partir de meados da década de 70, em Aveiro, verificou-se sinais de um crescimento industrial, o qual se fez acompanhar pelo aumento da rede de transportes viária, bem como pela criação de alguns equipamentos, transformando o centro urbano num polo de atração e conseqüentemente, de concentração populacional. Os fluxos migratórios (rural/urbano, interior/litoral), o retorno da população das ex-colónias e alguns fluxos migratórios dos P.A.L.O.P. intensificaram-se, o que contribuiu para o aumento de bolsas de pobreza e exclusão social que começaram a proliferar um pouco por todo o concelho de Aveiro. A concentração de alguns destes grupos populacionais veio a localizar-se em zonas degradadas, denominadas “Ilhas” ou “Pátios”, fato que intensificou os problemas de ordem habitacional, que cada vez mais urgia resolver” (Manual da Qualidade, 2010, P. 14).*

A nível nacional, Aveiro surge como uma área de intervenção prioritária devido ao crescimento industrial, no que diz respeito à intervenção no âmbito da Habitação Social. O que se tornou possível através da construção do bairro de Santiago onde se conseguiu alojamento de todas as famílias. Houve também uma extrema necessidade de realizar um trabalho social com as famílias em áreas como a saúde, educação, encaminhamento de situações, no fundo, um longo e denso trabalho social/ comunitário de acompanhamento sistemático para a integração destas famílias numa nova realidade.

A Paróquia da Glória, mais uma vez, é chamada a intervir como voluntária na resolução de problemas no Bairro de Santiago desta vez através de visitas domiciliárias às famílias. Estas intervenções eram designadas «Equipas de Acolhimento», que se distribuíam por blocos e que todas as semanas faziam visitas domiciliárias às famílias realojadas. Este acompanhamento tinha como finalidade resolver e/ou encaminhar alguns dos problemas

identificados nas famílias. Para além deste trabalho, recebia crianças na Casa de Acolhimento Paroquial situada no Bairro garantindo a sua ocupação durante as férias escolares. O registo de todo o trabalho efetuado por estas equipas em processos familiares veio permitir diagnosticar e identificar os principais problemas vividos pela população, os quais vieram a justificar a celebração de um Acordo de Incidência Comunitária com a Segurança Social em Julho de 1995. A partir de então, a Florinhas do Vouga têm vindo a crescer e a alargar a sua ação promovendo cada vez mais oportunidades para toda a população. Procura, assim, dar continuidade ao trabalho realizado e a dar resposta aos fenómenos sociais emergentes, desenvolvendo e aumentando a capacidade das respostas existentes e diversificando os seus campos de atuação. (Manual da Qualidade, 2010, P.15)

## **1.2 Visão, Missão, Valores das Florinhas do Vouga**

A visão, missão e valores que agora apresento, são parte integrante do Manual de Qualidade produzido pela instituição a quando da implementação do Sistema de Qualidade Total (2010). Por esta razão são elementos fundamentais para o desenvolvimento e governo desta instituição.

Segundo DRUCKER (1997), a “organização sem fins lucrativos tem como objetivo provocar mudanças nas pessoas e na sociedade como um todo. Estas organizações existem por causa de seus objetivos e de sua missão” (Tomassini, 2007. P. 3).

Como missão “a Instituição Diocesana Florinhas do Vouga responde à emergência de novos fenómenos sociais, atua para a inclusão social e promove os direitos fundamentais das Pessoas na Diocese de Aveiro” (Manual da Qualidade, 2010, P. 20). Contudo tem como visão “ser reconhecida como uma Instituição empreendedora e sustentável, melhorando continuamente os serviços prestados à comunidade” (Manual da Qualidade, 2010, P. 20).

Por fim os valores que conduzem todos os *stakeholders* envolvidos são:

- “*Caridade*: Ver com o coração em espírito de Verdadeiro Voluntarismo;
- *Eclesialidade*: Orienta-se pela Doutrina Social da Igreja;

- *Inclusão*: Igualdade de oportunidades garantindo o respeito pela diversidade;
- *Multidimensionalidade*: Efetuar um trabalho integrado dado a natureza da pobreza e exclusão social;
- *Participação*: Capacitação da Pessoa como agente da sua inclusão;
- *Qualidade*: Melhoria contínua dos serviços prestados;
- *Inovação*: Responder aos fenómenos sociais emergentes;
- *Sustentabilidade Ambiental*: Promover boas práticas de preservação do ambiente.” (Manual da Qualidade, 2010, P. 20 e 21).

### **1.3 Respostas Sociais**

Como já foi referido anteriormente, as IPSS atuam em várias áreas, a Florinhas do Vouga atua nas áreas da Educação com a creche, jardim-de-infância e nas atividades de tempos livres, na área social; desempenha funções na cozinha social, apoio domiciliário, centro de dia, no *atelier* juvenil – Meninarte e no acompanhamento social (família e comunidade). Ainda na área social dispõe também a equipa de intervenção social e o projeto Giros que integra o voluntariado da instituição.

De modo a conseguir alcançar os objetivos a que se propôs, a Florinhas do Vouga conta atualmente com diversas Respostas Sociais direcionadas para diferentes grupos sociais e faixas etárias, desenvolvendo as seguintes atividades tipificadas pela Segurança Social.

#### **1.3.1 Creche**

“Esta Resposta Social visa proporcionar o bem-estar e desenvolvimento integral das crianças, com idades compreendidas entre os 4 e os 36 meses, num clima de segurança afetiva e física, durante o afastamento parcial do seu seio familiar, através de um atendimento individualizado. Pretende colaborar, estritamente, com a família em todo o processo evolutivo da criança, auxiliando no despiste precoce de qualquer inadaptação ou deficiência assegurando o seu encaminhamento adequado” (Manual da Qualidade, 2010, P.16). Esta resposta tem a seu cargo 58 crianças, o que corresponde a 3.9% no concelho de Aveiro com um total de 1471<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dados retirados da Carta Social correspondente ao ano 2011, 30/01/2013

### **1.3.2 Jardim de Infância**

“Esta Resposta Social visa estimular as capacidades de cada criança, com idade compreendida entre os 3 e os 6 anos, contribuindo para um desenvolvimento harmonioso e para uma estabilidade afetiva, contando esta valência com 80\* crianças diariamente. Pretende assim colaborar, estritamente, com a família em todo o processo evolutivo da criança, auxiliando no despiste precoce de qualquer inadaptação ou deficiência assegurando o seu encaminhamento adequado” (Manual da Qualidade, 2010, Pg. 16).

### **1.3.3 CATL. Centro de Atividades de Tempos Livres**

“De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo, a educação extraescolar visa permitir um aumento de conhecimentos e o desenvolvimento de potencialidades, complementando a formação escolar. Esta Resposta Social procura criar um ambiente propício ao desenvolvimento integral da criança com idade compreendida entre os 6 e os 10 anos de idade, dinamizando tempos livres e promovendo espaços de ação lúdica e pedagógica” (Manual da Qualidade, 2010, P. 17). Contabilizando 40 crianças inscritas nestas atividades diário.

### **1.3.4 Serviço de Apoio Domiciliário**

“Esta Resposta Social consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados ao domicílio, a indivíduos e famílias quando, por motivos de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou de vida diária” (Manual da Qualidade, 2010, P. 17). Contudo a instituição tem um protocolo com Segurança Social em que são auxiliadas diariamente 18 famílias tanto na hora do almoço como no jantar.

## **CENTRO COMUNITÁRIO**

### **1.3.5 Centro de Dia/ Centro De Atividades Intergeracional**

“O Centro de dia e o Centro de Atividades Intergeracional é uma Resposta Social que conta com 15 idosos e se destina a pessoas de ambos os sexos com idade igual ou superior a 65 anos, salvo casos excepcionais a considerar individualmente e após estudo do Diretor Técnico da Instituição. Desenvolve ações articuladas com as restantes Respostas Sociais com intervenção comunitária, abrangendo várias faixas etárias, e por esse motivo contempla a vertente da intergeracionalidade, pelo que se encontra enquadrado na resposta de Centro Comunitário” (Manual da Qualidade, 2010, P. 17 e 18).

Tem como objetivos também previstos pelo Manual da Qualidade:

1. Contribuir para melhoria da qualidade de vida das Pessoas e Famílias;
2. Prevenir situações de dependência e promover a autonomia;
3. Prestar apoio psicossocial aos Clientes, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
4. Fomentar relações interpessoais ao nível dos Idosos e destes com os outros grupos etários, a fim de evitar o isolamento;
5. Promover a continuidade ou o restabelecimento das relações familiares e de vizinhança;
6. Prestar serviços que satisfaçam necessidades básicas.

### **1.3.6 Serviço de Apoio / Acompanhamento Social**

“É uma Resposta Social que visa apoiar as Pessoas e as Famílias na prevenção e/ou reparação de problemas geradores ou gerados por situações de Risco ou Exclusão Social assente numa relação de reciprocidade Técnico/Cliente, tendo em vista a promoção de condições facilitadoras da sua inserção, através, nomeadamente, de apoio à elaboração e acompanhamento de um Projeto de vida” (Manual da qualidade, 2010, P. 18).

De igual forma tipificados em manual de qualidade, esta valência tem como objetivos:

1. Informar, orientar e apoiar, através de metodologias próprias, indivíduos e famílias em situação de risco, vulnerabilidade ou exclusão Social;
2. Promover a melhoria das condições de vida dos indivíduos e famílias no sentido da Inclusão Social;
3. Mobilizar recursos adequados à progressiva autonomia Pessoal, Social e Profissional.

Nesta resposta social não se pode precisar o número de processos ativos devido à grande mobilidade verificada entre os processos ativos e passivos (processo passivo - sem atividade há dois anos) o que pode se tornar ativo novamente aquando de um pedido de ajuda que seja necessário ativar o processo. Em Janeiro do corrente ano as estimativas apontavam para 160 processos ativos.

### **1.3.7 MENINARTE/Atelier Juvenil**

“É uma Resposta Social polivalente, virada para o exterior, tendo em conta o indivíduo e/ou família, dirigida a uma heterogeneidade etária (crianças, jovens, adultos e idosos) e de género, englobando um leque de ações/atividades e respostas diversificadas, de acordo com as expectativas sociais. Promove novas formas de solidariedade, através de uma integração social facilitadora do desenvolvimento de novas formas de viver e estar, baseadas na informação, motivação, animação, conhecimento, apoio, afeto, responsabilização e ação” (Manual de Qualidade, 2010, P. 18 e19).

Os objetivos que constam no Manual de Qualidade são:

1. Contribuir para a melhoria das condições de vida da população cliente, intervindo na comunidade/família;
2. Desenvolver ações de animação sociocultural de modo a combater a passividade social e cultural;
3. Reforçar a participação da comunidade e aumentar as competências pessoais e sociais, tendo em vista o aumento da autoestima e da autonomia;
4. Prevenir situações de exclusão e auto exclusão social, promovendo a inserção social de pessoas e grupos mais vulneráveis;

5. Reforçar o sentimento de pertença e identidade social;
6. Motivar a comunidade para o desenvolvimento e para a mudança;
7. Dinamizar e envolver os parceiros locais e fomentar a criação de novos recursos.

Como foi dito anteriormente, esta valência tem várias atividades com pessoas de diferentes faixas etárias. No âmbito da sua atuação foi criada uma parceria com o Centro de Fé e Cultura da Universidade de Aveiro para o projeto de “*explicações*” para as crianças e jovens residentes no Bairro de Santiago, este projeto conta com 28 crianças inscritas. Um outro projeto que funciona em parceria com a Câmara Municipal de Aveiro e com a Banda Amizade é o *GeraSons*, que visa dar formação musical também as crianças e jovens de Santiago. O *Laboratório de Saberes* é outro projeto que visa ocupar os tempos livres das senhoras adultas do bairro através da realização de trabalhos manuais como bordados ou peças para venda em bazares comemorativos. Este projeto conta com a participação de 20 senhoras.

### **1.3.8 Refeitório Social**

“Esta Resposta Social visa apoiar, mediante o fornecimento de refeições, indivíduos, famílias ou grupos sociais economicamente desfavorecidos ou desprovidos de estruturas familiares de apoio, fornecendo refeições 365 dias por ano” (Manual da Qualidade, 2010, P. 19). Assim sendo, são servidas cerca de 140 refeições diárias só na comunidade de Santiago.

### **1.3.9 Equipa De Intervenção Direta**

“A Equipa de Intervenção Direta é uma unidade de intervenção direta junto da população socialmente excluída e suas famílias e, de uma forma geral, junto de comunidades afetadas pelo fenómeno da toxicodependência.

Tem um modelo integrado, dinâmico e evolutivo, assente nos seguintes pressupostos:

1. Conhecimento global da realidade (Diagnóstico Social);
2. Integração (Abordagem integrada dos problemas sociais);

3. Parceria (Interação e complementaridade das estruturas oficiais e particulares a nível local);
4. Coresponsabilização (Responsabilidade coletiva da comunidade envolvida, especialmente daqueles a quem se dirige) ” (Manual da Qualidade, 2010, P. 19 e 20).

### 1.3.10 Voluntariado

“ O Programa de Voluntariado “Sou Solidário” consiste num conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvido sem fins lucrativos pela IPSS – Florinhas do Vouga” (Manual da Qualidade, 2010, P. 20). Este projeto de voluntariado é gerido pela equipa denominada por “GIROS”.

Para desenvolver estas atividades e serviços apresentados, a Florinhas do Vouga dispõe de um pequeno quadro organizacional. O quadro abaixo exposto retrata o número de colaboradores envolvidos em cada resposta social considerando também sector administrativo. Quanto aos voluntários os números apontam para os 100.

**Quadro nº 2 – Número de colaboradores por resposta Social**

Área	Resposta Social/ institucional	Número de colaboradores
<b>Educação</b>	Creche	12
	Jardim-de-infância	10
	ATL	5
<b>Social</b>	Centro de dia	3
	SAD	3
	Acompanhamento Social	1
	Meninarte	5
	Refeitório Social	3
	EID	3
	Giros	3
	Secretaria	6
<b>Total</b>		<b>54</b>

(Fonte: Elaboração Própria)

É importante referir que a Florinhas do Vouga recebe colaboradores de Instituto de Emprego e Formação Profissional, no âmbito de programas ocupacionais. Estes colaboradores são essenciais para que o funcionamento da instituição particularmente em casos de emergência, como doença, baixa e férias dos colaboradores. Como se pode verificar no quadro nº 2 as respostas sociais têm um baixo número de colaboradores efetivos e principalmente a cozinha social e o serviço de apoio domiciliário, sendo assim as respostas sociais que necessitam de receber colaboradores por estas razões. A instituição também acolhe, com agrado, estagiários de várias áreas de formação como: educação (Educadoras de Infância), Serviço Social, Psicologia, e no meu caso, de Administração e Gestão Pública.

## **2 Processo de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade**

### **2.1 Projeto Qualser**

Em 2003, foi desenvolvido em conjunto pelo Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas, o “Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”. Este programa tinha como finalidade garantir aos cidadãos o acesso a serviços sociais de qualidade adequados à satisfação das necessidades. O Instituto de Segurança Social assumiu a responsabilidade de gerir este programa (por via dos acordos de cooperação) que se destinava a instituições particulares de solidariedade social.

Neste sentido foi elaborado o projeto “QualSer” pela Conferência Episcopal Portuguesa que visava obter apoio financeiro do Programa Operacional do Potencial Humano, que permitia desenvolver ações a nível nacional para a melhoria dos processos de gestão dos Centros Sociais Paroquiais. Este projeto (“QualSer”) seguia os objetivos definidos pelo POPH estabelecido no eixo prioritário nº 3- Gestão e Aperfeiçoamento Profissional, no âmbito do Programa de Formação-Ação para Entidades de Economia Social, e que tem como objetivos gerais:

a) A melhoria dos processos de gestão dos Centros Sociais Paroquiais, o reforço das competências dos seus dirigentes, quadros e trabalhadores - com prioridade acrescida para a formação dirigida aos que não tenham uma qualificação de nível secundário, podendo as competências adquiridas no âmbito da formação -ação ser objeto de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC);

b) A promoção de formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional, para a adoção de modelos de organização da formação favoráveis ao envolvimento na formação dos ativos das entidades da economia social com baixas qualificações;

c) A promoção do desenvolvimento dos Centros Sociais Paroquiais, através do desenvolvimento de ações que promovam a otimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão e da prestação de serviços sociais,

nomeadamente no que respeita à conformidade dos requisitos dos Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais definidos pelo Instituto da Segurança Social. (Conferência Episcopal Portuguesa, 2010, p. 1)

O projeto de formação-ação, apesar de cumprir um plano individualizado por instituição, terá uma componente de formação comum (dirigentes e técnicos) pressupondo uma intervenção a 3 níveis:

- Dirigentes: sessão de curta duração complementadas com a disponibilização de recursos formativos/informativos *online* sobre os “Desafios e novo enquadramento legal das IPSS”, “Obrigatoriedade da conformidade com os referenciais normativos do ISS, IP”, “A Liderança em Organizações Sociais”, “Planeamento e Estratégia”, “Gestão de Pessoas”, “Gestão de Processos de Mudança”, outros temas a definir de acordo com o diagnóstico.
- Pessoal técnico: sessões de formação-ação na instituição e criação de uma comunidade de práticas. A formação ação incidirá sobre as necessidades de “Ajustamento dos processos internos aos referenciais normativos do ISS”, “Gestão de Recursos e Parcerias”, “Gestão de Clientes”, “Gestão de Processos”, e outros temas de natureza técnica e de gestão operacional a definir de acordo com o diagnóstico da instituição.
- Pessoal auxiliar: Formação para a implementação dos processos definidos no âmbito de certificações em curso/conformidade com as exigências do ISS, IP; outros temas de natureza técnica a definir de acordo com o diagnóstico da instituição. (Conferência Episcopal Portuguesa, 2010, p.1,2)

Assim a Florinhas do Vouga, foi uma das doze instituições contempladas com este projeto financiado a 100% pelo POPH, e em 2010 a Florinhas do Vouga deu início à formação-ação, que teve uma duração de um ano. Na formação e consultoria do programa havia requisitos obrigatórios na sua execução/implementação como

Workshops presenciais de mobilização e envolvimento, Workshops presenciais de imersão nos Manuais de Avaliação do ISS, I.P. nos domínios da gestão, qualidade e técnicas da intervenção e ainda uma formação-ação com vista a elaborar um diagnóstico organizacional e um plano de desenvolvimento da qualidade e à Implementação do mesmo.

Ainda no mesmo sentido foram desenvolvidas ações de formação que envolviam grupos de trabalho técnicos dos Centros Sociais e Paroquiais (CSP). Estas ações pretendiam analisar os referenciais formativos propostos pela ANQ (Associação Nacional da Qualidade) ajustados aos perfis profissionais existentes nas instituições; identificar os referenciais dos cursos que desenvolvidos pelos CSP com vista à aproximação dos referenciais do CNQ; propor à ANQ para que, em sede de Comissão Sectorial, sejam analisados os ajustamentos propostos pela CEP a fim de aproximar os referências e ainda, identificar a forma como os Centros Sociais estão a concretizar a certificação da formação profissional que desenvolvem, e facultar-lhes ajuda para se inscreverem no processo da dupla certificação.

## **2.2 Qualidade**

A Florinhas do Vouga propôs-se a um sistema de gestão de qualidade onde a norma aplicada foi a NP EN ISO 9001:2008. Trata-se de uma norma europeia, elaborada pelo Comité Técnico ISSO/TC 176 *“Quality Management and Quality Assurance”* que visa avaliar a aptidão das organizações para o processo de melhoria, estimulando, de igual modo, a adoção de uma abordagem por processos que ao se desenvolverem implementam e melhoram a eficiência de um sistema de gestão de qualidade a fim de aumentar a satisfação do cliente. Com este sistema houve uma mudança nos processos administrativos de todas as Respostas Sociais da Florinhas. As normas ISO 9000 são um ótimo suporte para a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ). Estas normas são a prova de que existem boas práticas na gestão da qualidade e na gestão de processos, auxiliam e são uma ferramenta para que as organizações procedam com uma

eficaz reforma administrativa interna. O objetivo é garantir que o fornecimento de produtos/serviços satisfaça as expectativas dos clientes, prevenir possíveis reclamações e dar uma especial atenção à melhoria contínua.

É extremamente importante articular a qualidade a este tema da gestão de RH, porque a instituição ao disponibilizou-se para implementar um sistema de gestão da qualidade a articulação com a gestão de recursos humanos contribui para a concretização da implementação. Assim, pode-se afirmar que nos dias que correm a gestão da qualidade e a melhoria contínua são elementos - chave de qualquer instituição/organização. Contribui para a própria sustentabilidade, gerando, à partida, maior confiança entre colaboradores e os níveis hierárquicos superiores e, de igual modo, nos clientes/utentes, sem esquecer os parceiros sociais, segundo Santos & Teixeira (2007: 22) a “Qualidade é o conjunto das soluções para os diversos problemas ligados à gestão das organizações, forçosamente encontradas por quem nelas trabalha, no âmbito de um processo coletivo sob orientação de uma forte liderança” (Citado por Clara dos Reis e Sá, 2010, p.19).

O conceito de qualidade deriva da palavra latina *qualitate*, é sinónimo de uma procura contínua de melhoria em todos os aspetos, desde a política e estratégia da organização até aos seus indicadores financeiros e, como nos diz Clara dos Reis (2010, P. 19), “a Qualidade de um produto ou serviço não é determinada pela organização, mas definida e avaliada pelos consumidores, utilizadores ou clientes”, deste modo, o envolvimento de todos os agentes pertencentes à instituição é fundamental, desenvolvendo-se assim conceitos como a eficiência, a eficácia, a produtividade e, claro, a satisfação em grupo.

### **2.3 Política da Qualidade na Instituição**

O processo de implementação do SGQ nas Florinhas resultou do árduo trabalho em equipa de colaboradores, que criaram em conjunto uma política interna de qualidade a qual está a ser implementada desde 2010, em toda a instituição e que envolve todos os processos de tomada de decisão. Deste modo favorece o “Sistema de Gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade” (NP EN ISO 9000:2000 - Fonte IPQ). O SGQ “traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes,

interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum” (Pires, 2004, p. 35), por outras palavras é um “conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível da qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” Pires (2004) citado por Silva Miguel (2009) p. 22. A implementação do sistema de gestão nas organizações, ajuda a definir os recursos e responsabilidades no âmbito da qualidade, desenvolvendo na própria instituição características como viabilidade, efetividade e competitividade.

A Política da Qualidade da Florinhas do Vouga de Aveiro assume-se como elemento estruturante do SGQ e traduz-se no compromisso com os seguintes princípios presentes no Manual da Qualidade (2010):

- Focalização no cliente, visando a satisfação das suas necessidades e expectativas;
- Implementação de uma comunicação interna eficaz;
- Prática permanente duma efetiva relação de confiança e satisfação dos clientes internos e externos e outras partes interessadas;
- Formação e promoção do nível de competências de todos os colaboradores;
- Otimização dos recursos disponíveis para o bom desempenho da Instituição;
- Melhoria do nível de sustentabilidade financeira;
- Focalização na manutenção e conservação das infraestruturas e nas condições de gestão do ambiente de trabalho;
- Revisão periódica do sistema de gestão da qualidade em busca de oportunidades de melhoria;
- Garantia de uma Política da Qualidade entendida e assumida por todos os colaboradores.

## **2.4 Processo de Gestão e Melhoria das Florinhas do Vouga**

O principal objetivo deste processo é “estabelecer orientações gerais e específicas para o Planeamento de Atividades da Florinhas do Vouga. Definir e assegurar a implementação de políticas, estratégias e objetivos da Instituição. Assegurar a existência dos meios e recursos necessários ao bom funcionamento institucional e garantir a informação

relevante à tomada de decisão, dentro dos prazos previstos” (Manual da Qualidade, 2010, P. 30).

No mesmo âmbito “este processo está definido para todos elementos e colaboradores que assumem responsabilidades na Gestão de Topo da Instituição e abrange as seguintes atividades: definição de estratégias, políticas e objetivos; atribuição dos recursos e infraestruturas; monitorização das atividades dos vários processos; revisão do SGQ” (Manual da Qualidade, 2010, P. 30).

A Florinhas do Vouga tem os seus objetivos para a qualidade, pelos quais todos os colaboradores se regem e eu, como estagiária, também me regi, que são:

- Melhorar o desempenho da instituição para melhorar os serviços prestados aos clientes;
- Promover a autonomia e independência dos clientes;
- Personalizar cada resposta social;
- Melhorar e conservar as condições físicas dos equipamentos;
- Melhorar a comunicação interna e externa
- Atualizar permanentemente as competências dos colaboradores;
- Aumentar o volume de receitas para além dos apoios e incentivos institucionais;
- Aumentar a rentabilidade de cada resposta;
- Solidificar e promover relações de parceria consistentes;
- Garantir a atualização e cumprimentos dos requisitos legais e regulamentos aplicáveis;
- Rever periodicamente o sistema de gestão da qualidade.

### **3 Atividades de Estágio**

Neste capítulo são apresentadas as atividades de estágio, bem como todo o trabalho realizado no sentido de enquadrar e refletir sobre as atividades e relacionando com algumas teorias que explicam o comportamento dos indivíduos dentro da organização. No âmbito da implementação do sistema de gestão da qualidade é importante apurar a satisfação não só dos clientes/utentes mas também dos seus colaboradores. Foi desenvolvido um inquérito para averiguar a satisfação dos colaboradores, porque são agentes importantes para o bom funcionamento da instituição, pelo que se apresentam nos resultados dos inquéritos de satisfação dos colaboradores.

Importa esclarecer que os formulários utilizados durante o estágio foram elaborados, por uma equipa de colaboradores da Florinhas do Vouga, aquando da formação para a implementação do sistema de gestão da qualidade. Neste sentido o inquérito utilizado foi aprovado pelo formador da qualidade. Durante o estágio foi-me solicitado o apuramento do resultado que a seguir apresento.

#### **3.1 Inquéritos de Satisfação Colaboradores das Florinhas do Vouga**

Como já foi referido, os inquéritos de satisfação têm como objetivo conhecer as perceções dos colaboradores relativamente a um conjunto de dimensões organizacionais relativas à Florinhas do Vouga. O inquérito foi preenchido de forma anónima pelos 53 colaboradores efetivos e ainda por uma colaboradora dos programas ocupacionais. O processo teve a duração de um mês e meio iniciou-se no mês de Novembro e acabou no início do mês de Janeiro, incluindo todas as etapas do inquérito (distribuição, preenchimento, recolha, e tratamento de dados e apresentação).

A satisfação é um dos pontos essenciais para a sobrevivência de qualquer instituição/organização ou serviço, porque influencia a qualidade da sua prestação. No caso da Florinhas do Vouga, a satisfação que irei abordar é a dos colaboradores da instituição, o que é igualmente importante para um bom funcionamento da instituição. Associa-se ao vocábulo satisfação a interpretação de que um sentimento foi alcançado

pelas expectativas, desejos ou necessidades de um indivíduo. “A satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas, consistindo numa avaliação de que a alternativa escolhida é consistente com as crenças anteriores com respeito àquela alternativa” (Crow, *et al.*, 2002, citado em Carla Monteiro, 2008, P. 28)

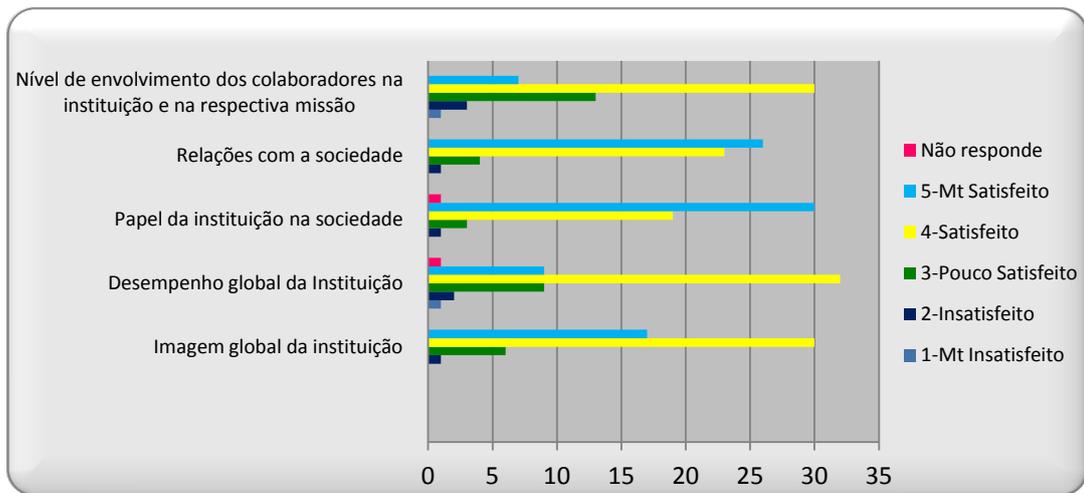
O grau de satisfação é medido pelos seguintes critérios: 1- MI (Muito Insatisfeito) 2- I (Insatisfeito), 3- PS (Pouco Satisfeito), 4 - S (Satisfeito) e por fim 5- MS (Muito Satisfeito).

Neste sentido, o inquérito está dividido em sete partes. Pela 1- satisfação global, onde se procura apurar a satisfação dos colaboradores relativamente à imagem e desempenho global da instituição considerando as relações e o papel que a Florinhas do Vouga tem perante a sociedade bem como o nível de envolvimento dos colaboradores na instituição.

2- Satisfação com a direção e chefias onde se pretende perceber se os colaboradores estão satisfeitos com a gestão dos seus superiores hierárquicos no que diz respeito a comunicação, atitudes e procedimentos, sistema de recompensas, sistema de avaliação de desempenho e à postura da instituição face à mudança e modernização.

3- Satisfação relativamente às condições de trabalho onde se pretende conhecer a apreciação dos colaboradores de aspetos como a segurança, higiene, material informático, material de comunicação, ambiente de trabalho, a flexibilidade de horários, igualdade de oportunidades e de tratamento dentro da instituição, entre outros. 4 - pretende avaliar a satisfação o desenvolvimento da carreira e das competências, onde se tenciona compreender se os colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades para desenvolver novas competências e também se estão satisfeitos com as ações de formação realizadas na instituição. Quanto ao envolvimento ativo na instituição - 5, o questionário ambiciona perceber se os colaboradores se sentem uma peça fundamental no processo de tomada de decisão e também nos processos de melhoria, o ponto 6 - é referente aos níveis de motivação considerando a disponibilidade de aprendizagem de novos métodos de trabalho, desenvolvimento do trabalho em equipa, participação em ações de formação, para projetos de mudança e motivação para sugerir melhorias. Por fim o parte 7 referente à satisfação pessoal dos colaboradores compreendendo todos os aspetos descritos em cima.

**Gráfico 1- Satisfação Global**



(Fonte: Elaboração Própria)

O primeiro gráfico é referente á satisfação global, o mesmo está repartido em cinco tópicos. Relativamente à imagem global da instituição os resultados são satisfatórios, dos 54 inquiridos, 30 colaboradores que responderam que estavam satisfeitos e 17 muito satisfeitos. O desempenho da instituição também é positivo aos olhos dos seus colaboradores pois a maioria (34) respondeu que estão satisfeitos. O papel da instituição na sociedade é muito apreciado entre colaborares tendo 19 manifestado estar satisfeitos e 30 muito satisfeitos. As relações com a sociedade também são estimadas, como se depreende do gráfico que é bastante esclarecedor, cerca de 26 funcionários sentem-se muito satisfeitos. Por fim quanto ao nível de envolvimento na instituição e na respetiva missão, verifica-se que 13 colaboradores (24%) estão pouco satisfeitos e 30 reponderam que estão satisfeitos (56%).

O quadro nº 3 apresenta os resultados em percentagem, o que facilita a análise dos resultados.

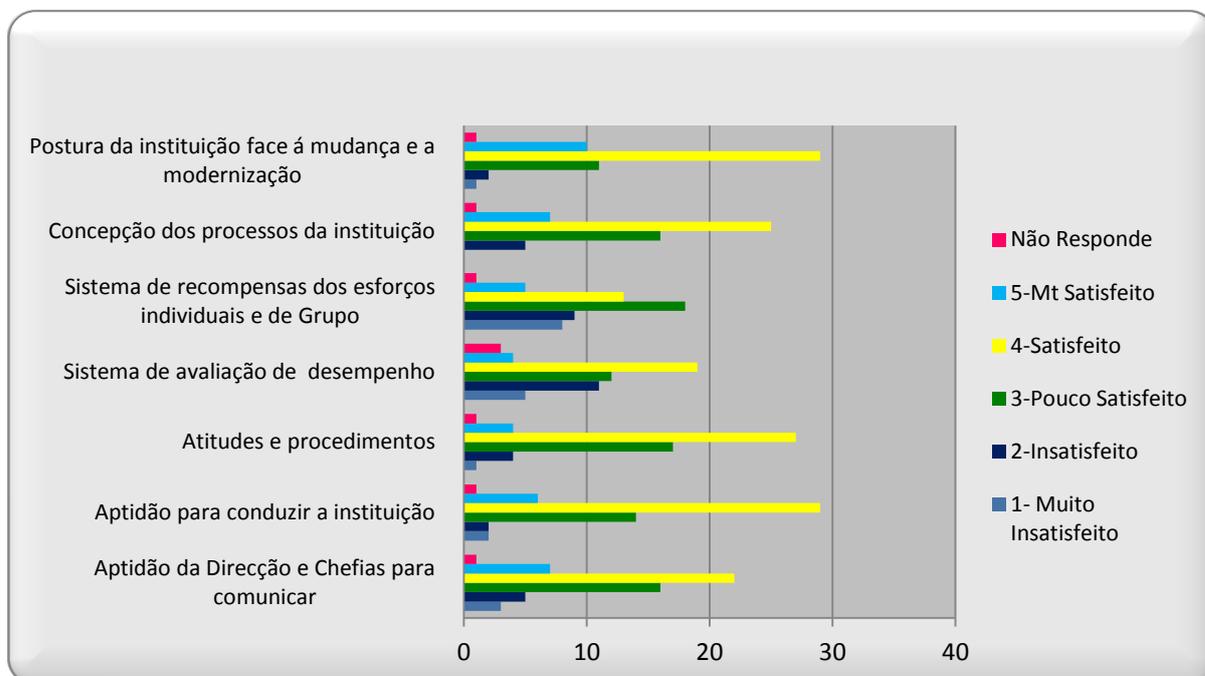
**Quadro nº 3 – Grelha de resultados da Satisfação Global**

<b>Satisfação Global</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>				
	<b>1 (MI)</b>	<b>2 (I)</b>	<b>3 (PS)</b>	<b>4 (S)</b>	<b>5 (MS)</b>
Imagem global da Instituição	0%	0%	2%	11%	56%
Desempenho global da Instituição	2%	4%	16%	59%	17%
Papel da Instituição na sociedade	0%	2%	5%	35%	56%
Relações da Instituição com os cidadãos e a sociedade	0%	2%	7%	43%	48%
Nível de envolvimento dos colaboradores na Instituição e na respetiva missão.	2%	5%	24%	56%	13%

(Fonte: Elaboração Própria)

Quanto à satisfação com a direção e com as chefias, o gráfico 2 pretende apresentar os valores apurados.

**Gráfico 2 – Satisfação com as Direção e Chefias**



(Fonte: Elaboração Própria)

O gráfico 2 apresenta a relação entre os superiores hierárquicos e os colaboradores de que se pode depreender que há pessoas pouco satisfeitas principalmente com o sistema de recompensas dos esforços (55%) e com o sistema de avaliação de desempenho (51%), deve referir-se que a instituição neste momento não desenvolve qualquer sistema de avaliação de desempenho. Em geral os colaboradores estão satisfeitos com as atitudes e procedimentos (57%), com a aptidão para conduzir a instituição (65%) e com a conceção de processos (59%) e com a postura da direção para a modernização correspondendo a 72%.

Existem diversos fatores que podem influenciar o desempenho e consequentemente a qualidade do serviço prestado. As pessoas têm necessidades sociais que se adequam a este tópico da satisfação com a direção e chefias.

Assim, e como refere Cláudia Carvalho na sua Tese de Doutoramento há uma variação de aspetos resultantes de flutuações de humor do funcionário, ou da própria interação humana que se desenrola durante a prestação do serviço. Um mecanismo de emoções diz respeito à complexidade do próprio ambiente que envolve a prestação de determinados serviços, a qual pode mesmo resultar num tratamento injusto que por sua vez, gera uma resposta emocional nos colaboradores. A relevância destes mecanismos emocionais na formação da satisfação do cliente justifica a necessidade de medir e monitorizar os antecedentes destas respostas emocionais (2008, p. 31)

**Quadro nº 4 - Grelha de resultados da satisfação com as condições de trabalho**

<b>Satisfação com as Condições de Trabalho</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>				
	<b>1 (MI)</b>	<b>2 (I)</b>	<b>3 (PS)</b>	<b>4 (S)</b>	<b>5 (MS)</b>
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	2%	4%	24%	44%	24%
Ambiente de trabalho e a cultura da Instituição	2%	7%	17%	44%	30%
Tratamento dado às questões sociais e ambientais	5%	2%	15%	44%	30%
Atividades sociais (desportivas e recreativas)	6%	11%	26%	35%	18%

Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	0%	4%	11%	39%	46%
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na Instituição	6%	7%	24%	39%	24%
Forma como a Instituição lida com os problemas pessoais dos colaboradores.	2%	11%	18%	41%	26%
Equipamentos informáticos disponíveis	2%	11%	46%	26%	11%
<i>Software</i> disponível	5%	9%	41%	28%	13%
Equipamentos de comunicação disponíveis	2%	7%	30%	43%	13%
Condições de higiene	0%	6%	18%	43%	31%
Condições de segurança	2%	7%	17%	42%	28%
Serviços de refeitório e bar	6%	4%	31%	39%	13%
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)	6%	15%	22%	33%	15%
Salário	11%	9%	39%	20%	17%

(Fonte: Elaboração Própria)

Neste quadro 4, é apresentada a satisfação relativamente as condições de trabalho considerando as várias dimensões da instituição. É importante referir que a Florinhas do Vouga tem respostas sociais dispersas pela cidade, só a educação e os serviços administrativos estão sediados no edifício novo (Praceta Florinhas do Vouga), todas as outras exercem funções no bairro de Santiago.

Relativamente às condições de trabalho verifica-se que há uma oscilação nas respostas relativamente às várias dimensões, pois os valores estão muito dispersos. Assim quanto a disposição e distribuição do espaço no local de trabalho, 24 colaboradores declaram estar satisfeitos com o seu local de trabalho o que corresponde a 44% dos inquiridos e 24% muito satisfeitos. Por outro lado, 24% estavam pouco satisfeitos. Estes valores podem ser resultado do fato de alguns colaboradores trabalharem no edificio novo e assim gozam de espaços mais novos, por outro lado, os colaboradores que trabalham no bairro de Santiago usufruem de espaços com alguma antiguidade. Quanto ao ambiente de trabalho e também com a importância dada às questões ambientais temos 44% colaboradores

satisfeitos e logo de seguida 30% muito satisfeitos. É importante salientar que a apreciação das condições de trabalho no que diz respeito à flexibilidade de horários e conciliação com a vida privada é muito satisfatória (46%). No que diz respeito aos equipamentos informáticos disponíveis e ao *software* disponíveis o quadro não é o mesmo, há pouca satisfação devido à antiguidade dos aparelhos mas é importante referir que os números de satisfação estão próximos o que nos leva a acreditar que o mesmo não acontece em todas as valências. Relativamente a segurança e da limpeza os números são esclarecedores e a satisfação prevalece. Por fim quanto à satisfação relativamente a salários e benefícios, é de notar que quando comparados com outras instituições do mesmo sector e com a mesma dimensão, os resultados variam pois 39% dos colaboradores que declaram estar pouco satisfeitos, os que estão satisfeitos e os muito satisfeitos, que representam 37%. Deste modo conclui-se que as opiniões estão divididas quanto à satisfação relativamente ao rendimento auferido.

Procurando uma explicação na literatura pode destacar-se neste sentido a Teoria dos Instintos afirma que os instintos são tendências hierárquicas, intencionais, norteadas para a concretização de objetivos o que, deste modo, explica como o indivíduo alcança as situações sentindo-se estimulado e encorajado para a ação. Por sua vez, a Teoria da hierarquização das necessidades de Maslow referido por Neves (1998) explica que as necessidades humanas não detêm a mesma força, obedecendo assim a prioridades, ou seja, uma hierarquização das necessidades. Desta forma existem necessidades básicas que certamente são imprescindíveis para a motivação mas ainda fatores biológicos, culturais e situações determinantes que influenciam a ação humana, são elas as necessidades fisiológicas que asseguram a sobrevivência dos indivíduos, necessidades de segurança que certificam a estabilidade civil, necessidades sociais que atestam o sentimento de pertença na vida social, necessidades do ego e estima que corresponde ao desejo de auto respeito, por último as necessidades de auto atualização que abarca as necessidades e reporta para a procura de auto realização e de um desenvolvimento contínuo. Maslow refere ainda que os últimos 3 patamares (Social, Estima e Auto atualização) não são importantes enquanto as necessidades primárias não estejam

satisfeitas. Uma necessidade só se faz sentir e influencia o comportamento quando as necessidades de nível inferior são satisfeitas. (Neves, 1998, P. 18).

Deste modo o quadro seguinte faz referência as necessidades num contexto organizacional, e assim sendo estes fatores são os que Maslow aconselha às organizações para manter satisfeitas as necessidades dos seus funcionários.

*Quadro nº 5 - Aplicações da teoria das necessidades de Maslow*

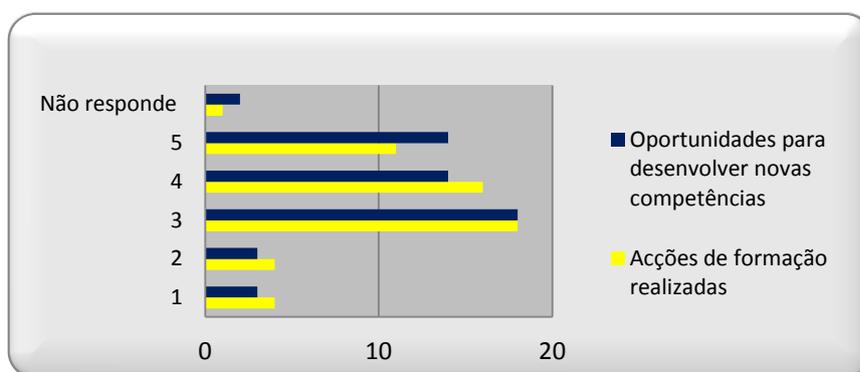
<b>Nível de Necessidades</b>	<b>Recompensas</b>	<b>Fatores organizacionais</b>
<b>Fisiológicas</b>	Alimento, Água, sexo e sono	Vencimento Condições de trabalho agradáveis Refeitório
<b>Segurança</b>	Segurança, estabilidade, proteção	Condições de trabalho seguras Benefícios da empresa Segurança do emprego
<b>Social</b>	Amor, afeição e pertença	Coesão do grupo Supervisão amigável Associação profissional
<b>Estima</b>	Auto estima, auto respeito, prestígio e estatuto	Reconhecimento social Titular de funções Alto estatuto da função Feedback do trabalho
<b>Auto atualização</b>	Desenvolvimento, crescimento e criatividade	Função estimulante Oportunidade para a criatividade Realização através do trabalho Progressão na organização

Fonte: (Cherrington, 1989, citado por Neves, 1998)

Comparando os resultados dos inquéritos com as teorias acima apresentadas, podemos concluir que os fatores que Maslow expõe na sua teoria, são realmente relevantes no sentido que influenciam o comportamento dos colaboradores. É evidente que há uma ordem hierárquica de necessidades nos colaboradores e naturalmente não é a mesma para todos. Assim, as necessidades fisiológicas estão na base o que explica a satisfação

com o salario com as condições de trabalho e com a alimentação. A segurança e a estabilidade da instituição também são fatores fundamentais para a satisfação dos colaboradores. No que toca a satisfação com as chefias as necessidades sociais e de estima de Maslow, explicam o quanto os colaboradores necessitam de se sentir unidos e coesos com os colegas de trabalho bem como necessitam, também, de um pouco de auto estima e respeito, o que se relaciona com a satisfação com o ambiente de trabalho com os superiores hierárquicos.

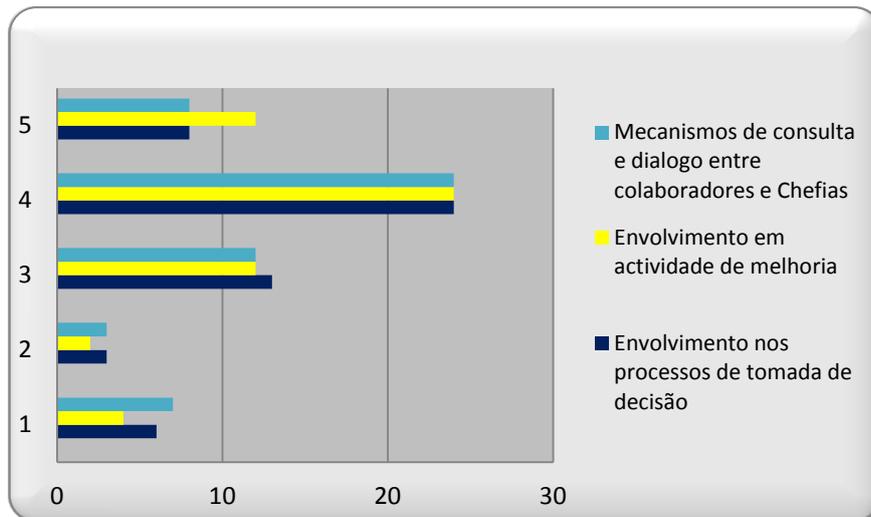
**Gráfico 3** - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências



Fonte: Elaboração Própria

Este gráfico nº 3 refere-se à satisfação com as formações e às oportunidades de formação para o desenvolvimento das suas competências pessoais. Se por um lado se nota alguma insatisfação tanto a nível de oportunidades como na realização de ações de formação, por outro lado se verifica que existem colaboradores satisfeitos. Neste sentido a satisfação dos colaboradores é importante, no que toca em oferecer um eficaz serviço e um normal funcionamento das instituições.

**Gráfico 4 - Envolvimento ativo na instituição**



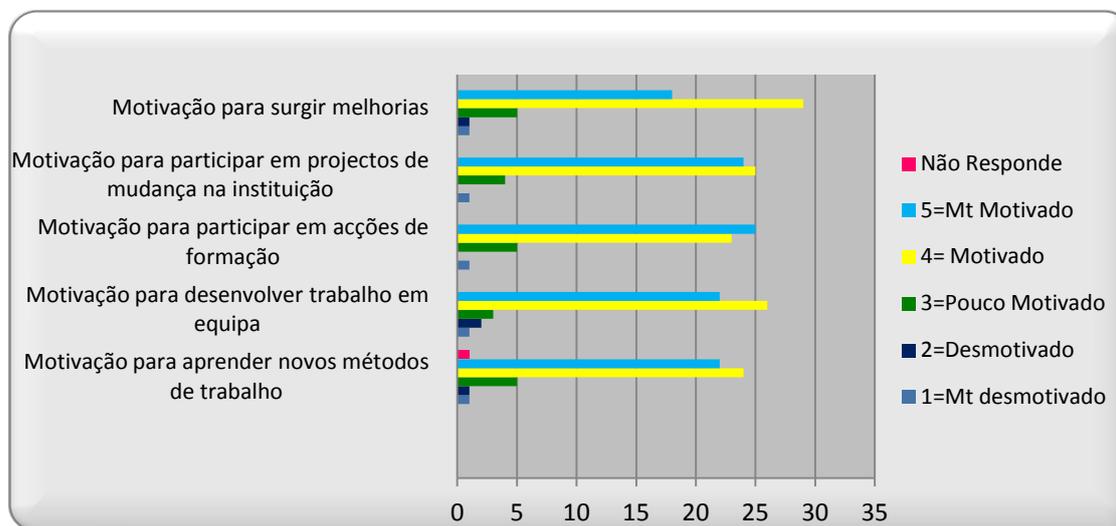
(Fonte: Elaboração Própria)

O gráfico 4 descreve a satisfação relativamente ao envolvimento dos colaboradores na instituição, quanto à tomada de decisão, na forma como os colaboradores são envolvidos nos processos de melhoria da instituição e nos mecanismos de consulta/diálogo para com as chefias. Verifica-se que 24 colaboradores embora considerem-se satisfeitos com o seu envolvimento na instituição, o mesmo não acontece, quando se trata da tomada de decisão, pois há assuntos em que a própria direção técnica não tem autonomia de decisão que recai sobre o presidente da instituição em conjunto com a restante direção. No que toca aos processos de melhoria, os colaboradores sentem-se muito satisfeitos porque eles próprios participam e são parte integrante dos mesmos através de uma equipa criada para esse mesmo efeito, designada de “Equipa da Sustentabilidade”.

Passando para a motivação no âmbito laboral é importante compreender o desempenho do indivíduo pois a produtividade está diretamente ligada à motivação, contudo Neves (1990) chama a atenção para três motivos fundamentais para esta situação dentro do trabalho em primeiro alerta para o próprio indivíduo, em segundo para as funções e tarefas que os indivíduos desempenham e por último o ambiente de trabalho. Como este conceito é muito atraente, existem diversas teorias sobre o assunto. É necessário lembrar que, como se trata de um “estado individual” do ser Humano, ou seja não é

geral a todos os indivíduos, o que é certo, é que se trata de um “processo dinâmico de alocação de recursos”. (Neves, 1998, p.13)

**Gráfico 5 – Níveis de motivação**



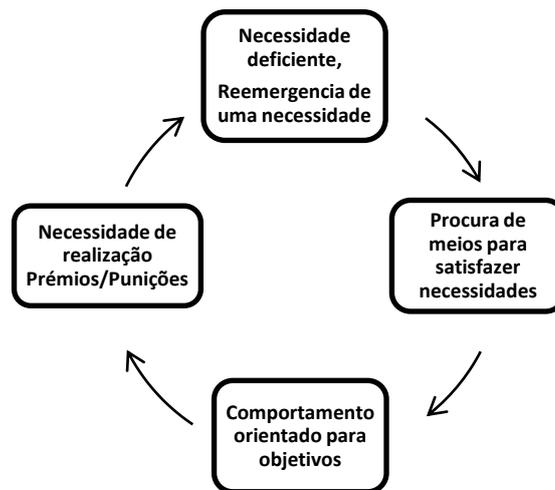
(Fonte: Elaboração Própria)

Quanto aos níveis de motivação os colaboradores declaram estar preparados e motivados tanto aprender novas técnicas de trabalho como para desenvolver trabalho em equipa, para participar em ações de formação, porque as que aconteceram até agora não foram destinadas a todas as respostas sociais. Para participar em projetos de mudança estão igualmente motivados, até porque de certa forma já o fazem através da equipa de sustentabilidade e também mesmo dentro de cada resposta social. Por fim, estão motivados para as mudanças/melhorias que surgirem para o bem da instituição.

Como fator explicativo destes resultados, Augusto Lobato Neves (1998) certifica que a motivação é um “conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano”, mas também não é a única razão para entender a ação humana, Neste sentido Kanfer (1990) afirma que as variáveis direção do comportamento, intensidade da ação e persistência do esforço são as componentes que a pesquisa empírica mais tem procurado investigar” para justificar o conceito de motivação, todavia os motivos compreende ainda “a variedade de comportamento intra e interindividuais

devida não só a diferenças individuais e competências no controlo das exigências do meio ambiente que a ação exige” (Vroom, 1964, citado por Neves, 1998 P. 11 e 12). O paradigma das necessidades-motivos-valores dá especial atenção como a designação pressupõe às necessidades, motivos e valores pois estes são determinantes no comportamento das pessoas.

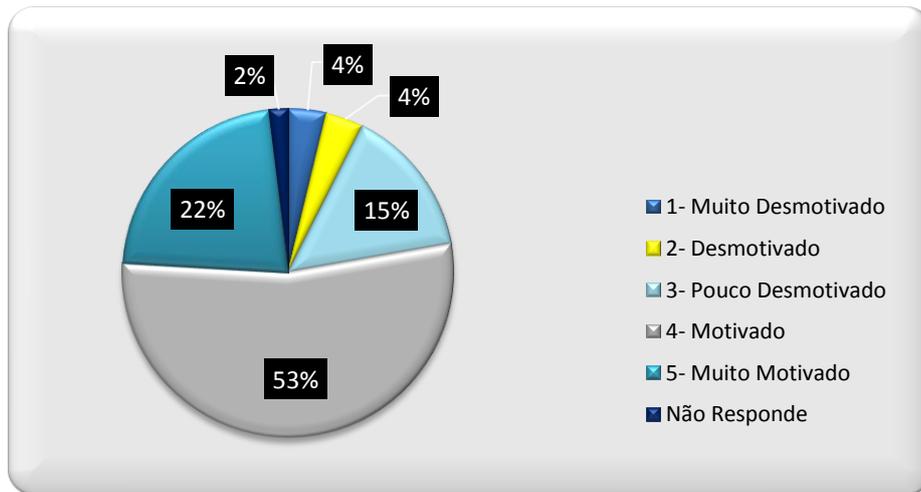
*Ilustração 1- Relação entre necessidades e comportamento motivado*



Fonte: (Cherrington, 1989) Citado por Neves (1998)

Como demonstram as teorias apresentadas as necessidades, os motivos e os valores são determinantes na motivação e no consequente desempenho prestado. Como se verifica nos resultados dos inquéritos, os colaboradores encontram-se motivados, porque se sentem integrados e ouvidos. Desta forma, os colaboradores sentem-se valorizados despertando assim a auto estima (novo patamar) consequentemente o ambiente de trabalho melhora na instituição desenvolvendo também o trabalho em equipa. Podemos concluir que estes aspetos motivacionais fazem com que a instituição estabeleça um ambiente harmonioso e que os serviços funcionem na perfeição.

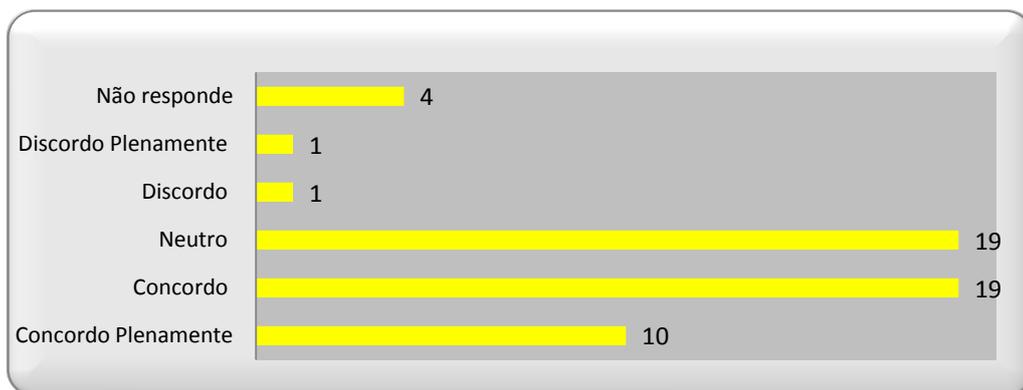
**Gráfico 6 – Satisfação Pessoal**



(Fonte: Elaboração Própria)

Este gráfico representa a satisfação pessoal de cada colaborador. Neste sentido, verifica-se que 53% dos colaboradores declaram estar satisfeitos. De salientar que os colaboradores que são os agentes principais do processo de qualidade numa instituição e *front office* dos serviços, daí a importância de perceber o grau de satisfação, pois os resultados podem ser bons fatores explicativos do seu desempenho, tanto pessoal como global. Importa ainda perceber as motivações que têm e que podem influenciar o seu desempenho diário.

**Gráfico 7 – Impacto do inquérito nas Florinhas do Vouga**



(Fonte: Elaboração Própria)

No final do inquérito constava uma pergunta que pretendia avaliar o impacto do questionário na instituição. As respostas a esta pergunta repartiram-se: 19 colaboradores concordavam que o inquérito teria impacto, e 10 que consideravam que o impacto seria significativo. Por outro lado, 19 pessoas mantiveram-se neutras a esta questão o que pode insinuar que estas pessoas consideram justamente que este inquérito terá pouca relevância para a instituição. Julgo que esta indecisão se pode dever à novidade da pergunta o que leva a pensar que os colaboradores não se sentem particularmente à vontade para responder a este tipo de perguntas. Sentem-se desconfortáveis em relação a este questionário como mecanismo de monitorização ou mesmo como uma ferramenta de auxílio de gestão, que possa deste modo contribuir para o processo de mudança da instituição.

Assim e com a proximidade dos números conclui-se que há colaboradores que acreditam nos valores e nas ações/decisões da instituição e por isso acreditam que o questionário pode ser uma ferramenta de deteção de melhorias e de monitorização, por outro lado nota-se alguma descrença devido ao elevado número de respostas neutras.

### 3.2 Inquérito de Necessidade de Formação

No que respeita às necessidades de formação foram desenvolvidos inquéritos com vista a estabelecer o mapa anual de formação. Constitui uma mais-valia no desenvolvimento profissional individual, refletindo-se no desempenho de cada colaborador e, conseqüentemente, no desempenho da própria Instituição. Neste âmbito a IPSS Florinhas do Vouga tem o compromisso de oferecer formações modelares aos seus colaboradores.

Neste sentido, como nos diz Campos (citado em Costa, 2002, P. 55) *“...atualmente, o primeiro passo para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos é a formação do quadro profissional, mesmo que isso represente um projeto. Depois, a excelência na captação. (...) Acredito que apenas as organizações capazes de estruturar-se desta maneira selecionando critérios bem definidos, remunerando adequadamente e investindo em seus quadros - irão atrair potenciais doadores, pois todos eles farão questão de trabalhar com organizações transparentes que apresentem resultados esperados conforme o determinado no projeto inicial, destacando-se assim, pela competência na execução”*.

Sendo a Florinhas do Vouga uma instituição de apoio social, comunitário e pedagógico, as áreas de formação em défice são bastante diversificadas. O inquérito que se aplicou aos colaboradores teve como principal objetivo apurar o número de funcionários que tive formação nos últimos anos e as necessidades ao nível de formação, sentidas pelos vários colaboradores e por conseguinte, detetar, a área de atuação que mais necessidade de formação sentia.

O quadro abaixo apresentado, contem os resultados dos inquéritos das necessidades de formação que a instituição pensa ser as necessárias e o número de colaboradores que manifestam interesse em participar nas mesmas.

Contudo, é de referir que foi contemplado, ainda, um campo a preencher pelos inquiridos com sugestões de formação relevantes (exemplar do formulário do inquérito em anexo). Por conseguinte os resultados dos inquéritos foram os seguintes:

Quadro nº 6 - Resultados do Inquérito das Necessidades de Formação

Necessidades de Formação	Total de interessados
Administrativa e financeira	5
Novas Tecnologias da informação e comunicação	6
Iniciação das TIC	1
Word	3
Excel	10
Access	3
Power Point	3
Publisher	3
Internet	1
Correio Eletrónico	2
Ciências Sociais e Humanas	14
Organização processual	5
Técnica de avaliação diagnóstica psicossocial	16
Mediação Familiar	16
Mediação Escolar	7
Terapia Familiar	13
Toxicodependências	4
Boas práticas na intervenção comunitária	13
<i>Coaching</i>	11
Animação desportiva	4
Animação Cultural	8
Animação Comunitária	6
Gestão de Recursos Humanos	7
Comunicação e área comportamental	15
Elaboração e gestão de projetos	12
Qualidade	7
Prestação de cuidados a crianças	13
Prestação de cuidados a adultos	5
Prestação de cuidados á 3 idade	5
Primeiros Socorros	16
HACCP	6
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho	10
Transportes	5

(Fonte: Elaboração Própria)

Como já foi referido ao longo deste relatório, a Florinhas do Vouga tem varias áreas de atuação, neste sentido os resultados deste inquérito são dispersos em relação às formações assinaladas pelos colaboradores da instituição. Contudo destacam-se três

formações na lista apresentada como sendo as mais necessárias para os inquiridos, elas: Técnicas de avaliação diagnóstica psicossocial; Mediação Familiar e Primeiros socorros. Os resultados apurados servirão para iniciar o preenchimento do mapa anual de formação. No entanto, este processo ainda se encontra em desenvolvimento. Em anexo pode-se verificar o mapa anual de formação do ano anterior (anexo nº2).

### **3.3 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho, nos tempos em que a qualidade é ordem, é uma prática fulcral, sendo que as organizações são “um conjunto de elementos interligados e interdependentes com objetivos específicos” (Neves de Almeida, 1996, P.1).

Contudo, continua a ser importante no sentido em que “a Avaliação de desempenho é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão. É um processo pelo qual o desempenho é medido e dirigido para objetivos individuais, grupais e organizacionais específicos” (Neves de Almeida, 1996, P.17); acrescenta-se ainda que “a avaliação de desempenho é um instrumento de recolha de informação que permite perceber como é que o desempenho de cada um está a contribuir, ou não, para o sucesso da organização e encontrar mecanismos para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de aprendizagem individual e/ou coletivo” (Parente, P. 336, citado em Azevedo *et al.* 2010).

Porém as organizações são compostas por pessoas, grupos e serviços, que utilizam tecnologias e regem-se por regras e procedimentos para conseguir atingir os seus objetivos, a própria organização representada pelos seus superiores hierárquicos, é constituída por elementos importantes para que se encontre estabilidade entre as partes, “ (...) interação entre chefia e colaborador em conjunto com as suas características específicas e fatores situacionais, que origina o desempenho” (Neves de Almeida, 1996. P. 6).

Como ninguém é igual a ninguém, os fatores que influenciam o comportamento humano são muito diversificados tanto no tempo como no espaço. Como foi referido num dos capítulos anteriores sobre a motivação, existem múltiplos motivos pelos quais o

desempenho e a satisfação podem influenciar o dia-a-dia laboral. Neste sentido, Neves de Almeida refere, que fatores como a fadiga, experiência adquirida e motivação, podem originar divergências nas relações com as chefias e com a organização. Por outro lado, fatores de constituição física como o sexo, força física e por fim os fatores psicológicos que são eles a inteligência, aptidões específicas, emoções, atitudes, interesses, valores e motivações podem gerar (des) conforto de modo a influenciar o comportamento/desempenho individual.

Contudo, este processo de avaliação é muito importante numa organização, pois daí podem resultar varias análises, podendo, também, ser considerado uma ferramenta para a gestão, no modo em que se pode perceber o comportamento de cada colaborador e a sua situação no trabalho. Consequentemente, este processo pode ser considerado um instrumento de conhecimento, tanto dos recursos humanos como da própria instituição. Neves de Almeida (1996) acrescenta, ainda, que o desempenho pode ser avaliado a quatro níveis, sendo eles:

- Os resultados globais – onde consta os indicadores da eficácia e eficiência da organização;
- Os resultados divisionais – onde estão representados os resultados das valências ou unidades funcionais da organização;
- Os resultados de funções individuais – onde se avalia o resultado final de uma função;
- O comportamento individual – que avalia a forma de estar e de desempenhar uma função. (Neves de Almeida, 1996, P. 20)

De referir, ainda, que há um conjunto de características que são relevantes para um eficaz sistema de avaliação de desempenho, tais como a equidade e exatidão, fidelidade, validade, simplicidade, oportunidade, economicidade, bom direcionamento da informação, seletividade, flexibilidade, envolvência e deteção de sucessos.

Na Florinhas do Vouga a avaliação de desempenho dos colaboradores estava em falta, pelo que me foi incumbida essa tarefa. É importante referir que o foco era realmente a realização de um instrumento (ficha de avaliação), todo o trabalho envolvente à avaliação de desempenho só iria ser pensado e realizado após a aprovação das fichas pela direção.

O processo da avaliação é denso, pelo que o modelo a utilizar tinha de ser acessível. A escolha recaiu sobre uma adaptação do SIADAP. O SIADAP determina que um sistema de avaliação dos colaboradores contenha as seguintes prioridades:

- Privilegiar a fixação de objetivos individuais, em linha com os dos serviços e a orientação para obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos colaboradores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;
- Reforçar a intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objetivos e de avaliação dos serviços.

Deste modo, e seguindo os parâmetros do modelo integrado (SIADAP) o desenvolvimento do modelo/instrumento foi pensado e elaborado de acordo com as necessidades que a Florinhas do Vouga apresentava, daí surgindo um modelo adaptado, composto da seguinte forma:

1. Objetivos da unidade orgânica
2. Parâmetros de avaliação
  - a. Resultados (descrição dos objetivos os respetivos indicadores e os critérios de superação)
  - b. Competências
3. Avaliação global do desempenho
4. Fundamentação da menção de desempenho relevante
5. Fundamentação da menção de inadequado
6. Reconhecimento de mérito (desempenho excelente)
7. Justificação pela não avaliação
8. Comunicação da avaliação atribuída ao avaliado
9. Homologação/ despacho do dirigente máximo do serviço
10. Conhecimento da avaliação depois da homologação/ despacho do dirigente máximo do serviço.

Numa descrição mais detalhada, no primeiro ponto é reservado um quadro para a identificação do avaliador e do avaliado bem como a sua profissão e o ano da avaliação, segue-se um quadro com os objetivos da unidade orgânica apresentados foram a Missão - A Instituição Diocesana Florinhas do Vouga responde à emergência de novos fenómenos sociais, atua para a inclusão social e promove os direitos fundamentais das Pessoas na Diocese de Aveiro e a Visão - Ser reconhecida como uma Instituição empreendedora e sustentável, melhorando continuamente os serviços prestados à comunidade.

No segundo ponto, os “resultados” destina-se à descrição clara e sucinta dos objetivos acordados entre o avaliador e o avaliado, e à indicação dos indicadores de medida para avaliação de cada um, bem como a indicação dos critérios de superação fixados sendo eles 1- não atingi o objetivo 3 - atingi o objetivo e o 5- superei o objetivo. Os objetivos são descritos em forma de funções, funções estas, que foram analisadas e utilizadas através do manual de funções da instituição. (documento aprovado pela Segurança Social).

Os indicadores de medida equivalem a elementos quantitativos ou qualitativos que permitam determinar o grau de realização do objetivo fixado.

No campo das competências, estas foram escolhidas consoante a profissão e as tarefas fixadas entre os colaboradores e o avaliador. Contudo, é de salientar que as competências utilizadas foram as mesmas das listas das competências para cada categoria profissional que se encontra no *site* da Direção Geral da Administração e do Emprego Público, que neste acaso também foram adaptadas para a Florinhas do Vouga.

A fixação e o registo de objetivos e resultados a atingir durante o ano deve ser efetuada no início de cada período anual de avaliação e/ou no começo do exercício de uma nova função, bem como em todas as circunstâncias em que tal fixação seja possível ou haja alterações relevantes para que tal seja necessário.

Os próximos passos são campos preenchidos pelo avaliador no final do ano de avaliação como a Avaliação Global do desempenho:

*Quadro nº 7- Quadro dos parâmetros da avaliação*

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

Na coluna A transcreve-se o resultado apurado nos dois momentos de avaliação anteriores (resultados dos objetivos e das competências), na coluna B é registada a ponderação pertencente a cada um dos parâmetros, na qual a percentagem proposta foi de 60% para o parâmetro “Resultados” e de 40% para o parâmetro “Competências”. Na coluna C é exposto o resultado da pontuação ponderada para cada um dos parâmetros, descrito até às centésimas. Portanto, é neste campo que se encontra o resultado da avaliação, sendo a avaliação final o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Assim sendo, a avaliação tem que ser entre 1 e 5, sendo que estamos perante um desempenho inadequado quando a pontuação se situa entre 1 e 1.99, um desempenho adequado quando os valores estão entre 2 e 3.99 e por fim, o desempenho é relevante quando a pontuação ultrapassa os 4 até aos 5. Posto isto, e para ser mais claro, a pontuação é transcrita para o quadro que segue, que se preenche com uma cruz.

*Quadro nº 8 - Quadro da Avaliação final*

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

Finalizado o processo de avaliação, vem a justificação, nos pontos 4, 5 e 6, respetivamente, a fundamentação da menção de desempenho relevante, a fundamentação da menção de inadequado e o reconhecimento de mérito.

No ponto 7 é feita a “justificação pela não avaliação”, o que acontece quando o avaliador não encontra motivos suficientes para avaliar o colaborador.

A última fase do processo de avaliação diz respeito à comunicação ao colaborador, do resultado da avaliação que lhe foi feita, sendo, nesse momento que o colaborador toma conhecimento da sua pontuação e da respetiva justificação. Nesta altura, se o colaborador estiver de acordo com a avaliação deverá datar e assinar.

Depois da assinatura referida no parágrafo anterior, o chefe máximo do serviço toma conhecimento da avaliação (data e assina), o que se designa de “homologação/despacho do dirigente máximo do serviço”, após o que, dada a conhecer a situação de homologação, data-se e assina-se, mais uma vez, marcando, assim, o fim do ciclo de avaliação do ano.

Contudo, o processo agora descrito e como já foi referido, anteriormente, foi uma proposta levada à apreciação da Direção da Florinhas do Vouga, acompanhada de uma outra sugestão, esta referente a recompensas conforme a avaliação obtida pelos colaboradores. Neste âmbito, sugeriu-se que as medidas a aplicar às menções de desempenho excelente, relevante e inadequado fossem as seguintes:

- Menção de mérito: atribuição de três dias de férias (a acumular com os vinte e dois dias úteis previstos na lei) e do prémio de um dia de folga a coincidir com a data de aniversário do colaborador. Se este dia coincidir com um dia de descanso semanal ou feriado, passará a ser gozado em outra data de comum acordo entre a Instituição e o colaborador;

- Menção de desempenho relevante: atribuição de três dias de férias ou dois dias de férias e o dia de aniversário do colaborador (se este dia coincidir com um dia de descanso semanal ou feriado, passará a ser gozado em outra data de comum acordo entre a Instituição e o colaborador);

- Menção de desempenho inadequado: obrigatoriedade de o colaborador frequentar ações de formação profissional nas áreas consideradas deficitárias e com o objetivo de melhorar o seu desempenho profissional.

### **3.4 Outras tarefas**

É de salientar que o trabalho desenvolvido ao longo deste estágio não se limitou ao exposto anteriormente.

Foi realizado trabalho administrativo, como preenchimento de formulários e tratamento de dados específicos dos recursos humanos, nomeadamente, folhas de marcação de férias, folhas de ausência do serviço, mapas de férias por valência e geral. Foi feita, ainda, a construção de uma base de dados com os endereços eletrónicos e números de telemóvel, para facilitar a comunicação entre os RH e os restantes colaboradores. Foi feito, também, o preenchimento do mapa de formação do ano de 2012, com as formações realizadas nesse ano e nome dos colaboradores que participaram nas mesmas. Simultaneamente, facultou a participação em várias ações desenvolvidas pela instituição, entre as quais se poderá destacar:

- A inauguração do espaço “Salas de Estudo” (na Rua Nova, 23). Este espaço foi reabilitado através do contributo conseguido com a candidatura feita pelo “Meninarte/Atelier Juvenil” (Resposta Social da Instituição) ao projeto “*Reciclar é Dar e Receber - de Salas de Estudo*”, uma iniciativa de responsabilidade social e ambiental realizada no âmbito da parceria entre a Sociedade Ponto Verde (SPV), a ENTRAJUDA e a SIC Esperança.

É de referir que este apoio foi feito antes, durante e depois da inauguração, pois havia um espaço a limpar e organizar, um “Porto de Honra” a preparar, um evento para acompanhar e a preparação do espaço, onde decorrem explicações, para o dia seguinte.

- A intervenção no “Bazar de Natal”, organização da Câmara Municipal de Aveiro que cede às instituições de solidariedade social uma “barraquinha” para exposição e venda de produtos artesanais construídos pelos utentes das mesmas. Nesta ação o contributo foi feito através da montagem da barraquinha e, posteriormente, venda ao público.

### **3.5 Perspetiva sobre os RH a partir das atividades de estágio**

As pessoas são um recurso importantíssimo para o crescimento e desenvolvimento das instituições, tão importante quanto os recursos económicos e tecnológicos das mesmas, mas que, todos interligados contribuem para a concretização dos seus objetivos e missões; neste caso específico, na área social o trabalho humano e dedicação são aspetos proeminentes. Segundo Cristina Parente “usa-se o conceito de pessoas e não de recursos humanos, propositadamente”, pois trata-se de uma questão de “ (...) princípios e coerência com o ideário das OSFL e com a concretização da sua missão”, a autora refere ainda que é “ (...) no fator humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos” (Parente, citado em Azevedo *et al.* 2010, P. 307).

Deste modo, não se pode olhar para as pessoas numa lógica meramente económica (Homem económico), estas têm de ser tratadas com respeito e consideração de modo a que se sintam familiarizadas com os valores, a missão e os objetivos da instituição (Homem social). Naturalmente tem que haver uma conciliação de interesses entre as duas partes, sendo estes, os interesses pessoais/profissionais com os interesses organizacionais. Neste sentido as pessoas alcançam a eficiência e a eficácia distintamente e aperfeiçoam o seu desempenho, conseqüentemente a instituição atinge os seus objetivos instintivamente.

Ainda na mesma lógica, a autora defende ainda, que se deve olhar para os colaboradores como clientes internos, porque há aspetos que a gestão não se pode esquecer para que o objetivo final seja atingido, deste modo tem que criar um ambiente harmonioso onde as “pessoas” se sintam ouvidas e respeitadas e reconhecidas como seres humanos.

Todo este processo de envolvimento da instituição com os colaboradores e o envolvimento dos colaboradores com os valores missão e objetivos da instituição é indispensável para a obtenção de um excelente desempenho organizacional.

Ilustração 2 - Lógica de compromisso entre pessoas e organizações



### DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EFICAZ

(Fonte: Parente C in Azevedo *et al.* 2010)

Para concluir esta ideia, a autora afirma que “a dinâmica que contribui para a promoção do compromisso entre as pessoas e a organização passa pela adoção de uma gestão estratégica de pessoas em que as diferentes práticas e instrumentos de gestão se completam entre si no reforço da missão da organização por via do envolvimento das pessoas” (Parente, citado em Azevedo *et. al*, 2010, P. 310).

Num contexto mais orientado para a estratégia, a GRH traduz os valores, a missão e os objetivos, quanto maior for a valorização dos recursos humanos, mais a GRH é influenciada pelas diferentes necessidades e motivações dos colaboradores, daí a importância de estudar a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição.

Segundo Akingbola citado por Fernandes (2010), a GRH é fundamental para todas as organizações, no entanto nas OSFL tem uma importância acrescida, por três razões:

1. “Devido ao carácter dos serviços prestados pelas instituições sem fins lucrativos, estas não podem substituir os seus trabalhadores com investimentos em capital físico (máquinas). Em muitos casos, os empregados são o ativo mais importante destas organizações”;
2. “A motivação dos empregados advém de fatores intrínsecos, como a crença na missão da instituição, a oportunidade de fazer o bem, e a participação na tomada de decisões. Estes fatores são muito importantes no recrutamento, retenção e motivação dos trabalhadores do sector não lucrativo”;

3. “Devido à necessidade de prestação de serviços, limitada pelas alterações ao nível do financiamento, os empregados tornam-se nos parceiros mais importantes na concretização da estratégia destas organizações (Akingbola (2006) citado por Fernandes, 2010, P. 30 e 31).

Contudo há sempre algumas dificuldades principalmente quando se trata de pessoas, porque cada individuo tem os seus interesses pessoais e nem todos encaram e infiltram os objetivos da instituição da mesma maneira. Os desafios teóricos e práticos da gestão de RH nas organizações sem fins lucrativos transformam-se consoante as situações.

Não se pode esquecer, que é cada vez mais preocupante o tempo de resseção económica que se atravessa e que a instabilidade e a incerteza são sentimentos que estão muito presentes. Com as constantes mudanças sociais económicas e políticas do país, o terceiro setor ganha outra importância e também uma maior procura. Neste sentido a atenção sobre os recursos humanos é redobrada, assim sendo há que articular todos os esforços e também exigir que os colaboradores sejam eficientes e eficazes no seu dia-a-dia. O voluntariado é uma ajuda preciosa neste contexto social, passam a fazer parte integrante da instituição e se regem pelos mesmos objetivos e valores tal como os colaboradores, e assim todos contribuimos para que os serviços prestados sejam eficientes.

Depois de verificar o que na literatura nos apresenta sobre a GRH nas OSFL ou terceiro sector, posso concluir que esta prática tem uma carga sobretudo administrativa na Florinhas do Vouga. Não posso deixar de referir que os colaboradores desta instituição estão totalmente integrados nos valores e nos objetivos traçados. Neste sentido atrevo-me a afirmar que a gestão de recursos humanos numa IPSS é uma prática muito complexa pois existem diversos fatores mais relevantes como uma visão estratégica para a gestão de pessoas. A gestão de pessoas é mais adequada, porque entende que os colaboradores têm que estar totalmente integrados com os valores e objetivos da instituição, por outro lado tenta compreender quais são os objetivos pessoais dos colaboradores e propõe-se agregar com os da instituição e com esta fusão atingirem a eficácia e eficiência pretendida.

O processo de implementação do sistema de gestão da qualidade é muito importante, na medida em que ajuda toda a instituição a melhorar ou torná-lo-á num serviço de qualidade, neste caso a Florinhas ainda se estão a adaptar e a implementar todos os processos, mas como se verificou com os resultados acima demonstrados os próprios colaboradores já se sentem satisfeitos com o desempenho da organização o que também transparece nos serviços prestados.

## ***Conclusão***

O estágio é uma mais-valia no início da vida profissional dos estudantes, deste modo, todas as tarefas realizadas reforçaram a experiência pessoal.

Estas instituições têm o dever de ser mais competitivas em relação às outras de outros sectores, já que estas procuram constantemente algum financiamento ou donativo porque os fundos públicos que recebem do Estado nem sempre são suficientes para a sua sobrevivência. Muitas das vezes estas instituições candidatam-se a programas de apoio financeiro para conseguir modernizar e melhorar os serviços prestados, como por exemplo o programa *“Qualser”* e também o programa *“Reciclar é Dar e Receber - de Salas de Estudo”*.

Contudo têm que criar valor social internamente para que os valores da instituição sejam percecionados pelos clientes/utentes. Quanto a importância na sociedade atual, são incansáveis na medida em que são o elo de ligação para com os mais desprotegidos. Foi a forma que o Estado encontrou de estar a par das necessidades da população.

Quanto às atividades de estágio pode-se concluir que os *“inquéritos de satisfação”* são importantes para a instituição, na medida em que apura o agrado daqueles que são os intervenientes diretos do seu funcionamento. Embora o inquérito abordasse vários temas, a satisfação dos colaboradores é notável, o que agradou bastante a direção da Florinhas do Vouga.

Quanto aos *“inquéritos das necessidades de formação”*, considera-se, também, serem indispensáveis ao aperfeiçoamento do plano de formação para o corrente ano. Como a instituição é multifacetada e como trabalha com varias áreas de atuação, é complexo, para um técnico de recursos humanos, avaliar as verdadeiras necessidades de formação dos colaboradores, sendo que os inquéritos permitiram uma procura de formações mais exata para o corrente ano.

A avaliação de desempenho, era o ponto fulcral do estágio, porque estava em falta uma avaliação dos colaboradores. *“Um bom processo de gestão de desempenho adota uma definição precisa de excelência em termos de desempenho, usa medidas de desempenho*

e fornece ao funcionário *feedback* a respeito do seu desempenho. “ (Ivancevich, 2008 pág. 251)

Este processo foi elaborado de acordo com o manual de funções da instituição. Deste modo o processo do sistema de avaliação de desempenho foi elaborado de acordo com as regras estabelecidas tanto pela qualidade como pela segurança social. Como este sistema abrangia toda a instituição, tinha que conter a aprovação da respetiva direção, encontrando-se ainda em verificação/análise. Todas as tarefas administrativas realizadas como o preenchimento de formulários e minutas, são benéficas para o desenvolvimento pessoal no ponto em que desenvolve um sentido de organização e cuidado, para não infringir nenhuma norma estabelecida anteriormente aprovada pelo SGQ. Quanto as atividades lúdicas, estas serviram como forma de integração na instituição sem esquecer que também ajuda a criar o sentimento de voluntariado social devido ao envolvimento com os utentes da instituição.

Contudo é de concluir que o estágio foi muito produtivo no que diz respeito às funções administrativas realizadas e que correspondeu com a curiosidade inicial relativamente às práticas administrativas utilizadas nas IPSS's. É relevante referir que as questões sociais também nos fazem crescer pessoalmente e que a ajuda, solidariedade e o voluntarismo são aspetos fundamentais para este crescimento.

## **Bibliografia**

- Alves, Alexandra. R.G. (2011). *O Envolvimento das IPSS com o Sistema de Gestão pela Qualidade*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal;
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J.W. (2010). *Gestão de Organizações sem fins Lucrativos – O desafio da inovação*. Porto: Grupo editorial Vida Económica;
- Biblioteca da Universidade de Aveiro. (2010). *Manual de referências normas e estilos*, [Http://www.ua.pt/sbidm/biblioteca/PagelImage.aspx?id=12012](http://www.ua.pt/sbidm/biblioteca/PagelImage.aspx?id=12012);
- Carreira, H. Medina. (1996). As políticas sociais em Portugal in Barreto. A, (org.). *A situação social em Portugal, 1960-1995*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa;
- Carvalho, Cláudia. S.M. (2008). *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Portugal;
- Costa, S.F. (2002). *Gestão de pessoas em instituições de Terceiro Sector: uma reflexão necessária*. Revista Terra e Cultura, nº35, [http://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/terra\\_cultura/35/Terra%20e%20Cultura\\_35-4.pdf](http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/35/Terra%20e%20Cultura_35-4.pdf)
- Conferência Episcopal Portuguesa. (2010). Programa Qualser - Qualificar para melhor servir, acedido em 20/05/2013, <http://www.portal.ecclesia.pt/instituicao/ktml2/files/64/Qualser%20Ap%20e%20obj.pdf>
- Conferência Episcopal Portuguesa. (2010). Programa Qualser - Qualificar para melhor servir, acedido em 20/05/2013, <http://www.portal.ecclesia.pt/instituicao/ktml2/files/64/Qualser%20Apres.pdf>);
- Direção Geral Administração Pública - Governo Português. Informação e formulários do SIADAP, acedido em 11/02/2013, [http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=9e168f80-3f9d-4ea3-a9d7\\_b700bc4f2402](http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=9e168f80-3f9d-4ea3-a9d7_b700bc4f2402);
- Fernandes, Júlia. G. (2011). *A Gestão de recursos Humanos nas Organizações sem fins Lucrativos – o Caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto;

- Florinhas do Vouga. (2010). *Manual da Qualidade*;
- Florinhas do Vouga. (2010). *Manual de Acolhimento*;
- Franco, R. (2008). *O Sector não Lucrativo em Portugal numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa do Porto & Johns Hopkins University;
- Instituto Português da Qualidade. (2008). Norma NP EN ISO 9001:2008;
- Instituto Português da Qualidade. Glossário da Qualidade, acedido em 22/01/2013, <http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1323>
- Ivancevickh, John. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª edição. São Paulo: McGraw-Hill interamericana do Brasil Ltda;
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro sector e a sua renovação em Portugal*. Working paper, 2ª Série, nº 2. Instituto de Sociologia. Fundação para a Ciência e Tecnologia, <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>
- Monteiro, Carla. A.R. (2008). *Gestão da Qualidade nos Serviços Hospitalares - Gestão de Reclamações*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, Portugal;
- Neves de Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda;
- Neves, Augusto. A. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH;
- Sá, Clara N.D.R. (2010). *Avaliação e Monitorização do Sistema de Qualidade de um Serviço de Saúde*. Projeto no âmbito do Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal;
- Silva, Miguel A.G. (2009). *Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Relatório de Estágio de Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal;
- Segurança Social. (2012). *Evolução do sistema de Segurança social – conteúdo final*;
- Segurança Social (2011). Carta Social. Acedido em 31/01/2013, [http://www.cartasocial.pt/index2.php?filtrar=hidden&foco=cb\\_valencia&cod\\_distrito=01&cod\\_concelho=05&cod\\_freguesia=0&cod\\_area=11&cod\\_valencia=0&dcf=0105](http://www.cartasocial.pt/index2.php?filtrar=hidden&foco=cb_valencia&cod_distrito=01&cod_concelho=05&cod_freguesia=0&cod_area=11&cod_valencia=0&dcf=0105);
- Tomassini, R., Felizardo, C., & Aquino, R. (2007). *Avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos: um modelo estratégico para a gestão de pessoas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1361\\_Avaliacao%20de%20desempenho%20em%20organizacoes%20sem%20fins%20lucrativos.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1361_Avaliacao%20de%20desempenho%20em%20organizacoes%20sem%20fins%20lucrativos.pdf)

## ***Anexos***

## Questionário de Satisfação dos Colaboradores



Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Instruções de resposta ao questionário

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a Instituição e de motivação sobre as actividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua Instituição apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não há **respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação Global						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Imagem global da Instituição						
Desempenho global da Instituição						
Papel da Instituição na sociedade						
Relações da Instituição com os cidadãos e a sociedade						
Nível de envolvimento dos colaboradores na Instituição e na respectiva missão.						

Satisfação com a Direcção e Chefias						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aptidão da Direcção e Chefias para comunicar						
Aptidão para conduzir a Instituição						
Atitudes e procedimentos						
Sistema de avaliação de desempenho						
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo						
Concepção dos processos da Instituição						
Postura da Instituição face à mudança e à modernização						

<b>Satisfação com as Condições de Trabalho</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>					<b>O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho						
Ambiente de trabalho e a cultura da Instituição						
Tratamento dado às questões sociais e ambientais						
Actividades sociais (desportivas e recreativas)						
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na Instituição						
Forma como a Instituição lida com os problemas pessoais dos colaboradores.						
Equipamentos informáticos disponíveis						
<i>Software</i> disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)						

Os salários e benefícios são equivalentes a outras Instituições da mesma dimensão?						
--	--	--	--	--	--	--

<b>Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>					<b>O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Acções de formação realizadas						
Oportunidades para desenvolver novas competências						

<b>Envolvimento activo na Instituição</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>					<b>O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e chefias						

Ao preencher este quadro tenha em conta o grau de motivação:

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

Níveis de Motivação						
Indicador	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho						
Motivação para desenvolver trabalho em equipa						
Motivação para participar em acções de formação						
Motivação para participar em projectos de mudança na Instituição						
Motivação para sugerir melhorias						

Satisfação Pessoal						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Considerando todos os aspectos o meu nível de satisfação situa-se no grau...						

Os três motivos principais para **gostar** de estar aqui são:

---



---



---



---



---

Os três motivos principais para **não gostar** de estar aqui são:

---



---



---



---



---

Se pudesse alterar alguma coisa na Instituição seria:

---

---

---

---

---

Esta sondagem vai ajudar a Instituição a ser um melhor local de trabalho ( assinalar com um X a escolha):

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo plenamente

**Muito obrigado pela sua colaboração!**



## Inquérito Individual sobre Necessidades de Formação

**NOTA INICIAL:** Este questionário destina-se a realizar um trabalho de diagnóstico de necessidades de formação na nossa Instituição.

Os dados recolhidos são, totalmente, confidenciais e destinam-se, exclusivamente, ao fim apresentado anteriormente.

### I. DADOS PESSOAIS

1.1- Nome \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_

1.2- Categoria Profissional/Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

1.3- Habilitações Literárias (assinale com uma cruz a opção correcta)

4ª Classe	
6º Ano	
9º Ano	
Secundário	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

## II. INSTITUIÇÃO

2.1- Há quanto tempo trabalha na IPSS Florinhas do Vouga? (assinale com uma cruz a opção correcta)

Menos de 6 meses	
6 meses – 1 ano	
1 – 3 anos	
3 – 6 anos	
6 – 9 anos	
9 – 12 anos	
Mais de 12 anos	

2.2- Desempenhou outros cargos na Instituição, antes do que actualmente desempenha? (assinale com uma cruz a opção correcta)

Sim  Não

2.2.1- Se sim, qual ou quais? \_\_\_\_\_

## III. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

3. Qual a última vez que frequentou um curso/acção de formação? (assinale com uma cruz a opção correcta)

Menos de 6 meses	
6 meses – 1 ano	
1 – 3 anos	
3 – 6 anos	
6 – 9 anos	
Mais de 9 anos	

3.1- Frequentou cursos/acções de formação profissional nos últimos 2 anos? (assinale com uma cruz a opção correcta)

Sim  Não

3.1.1- Se sim, preencha o quadro em baixo

Designação do curso/acção	Data/duração	Local de realização

3.2- Após ter frequentado esses cursos/acções de formação, considera que: (assinale com uma cruz a opção correcta)

3.2.1- Em termos de conhecimentos e competências

Aumentaram significativamente	
Aumentaram medianamente	
Não aumentaram	

3.2.2- Em termos de desempenho profissional

Melhorou significativamente	
Aumentou medianamente	
Não se alterou	

4. Na sua opinião, a formação profissional é:

Muito importante	
Importante	
Pouco importante	

Nada importante	
-----------------	--

5. Gostaria de frequentar/continuar a frequentar cursos/acções de formação? (assinale com uma cruz a opção correcta)

Sim  Não

5.1- Porquê? \_\_\_\_\_

5.1.1- Se sim, qual o horário mais favorável? (assinale com uma cruz a opção correcta)

Laboral	
Pós laboral	
Misto (laboral e pós laboral)	

6. Em termos gerais em que área (s) considera ser importante e/ou necessário beneficiar de formação? (assinale com uma cruz a (s) área (s))

Administrativa e financeira	
Novas Tecnologias da Informação e Comunicação	
Iniciação às TIC	
Word	
Excel	
Access	
Power point	
Publisher	
Internet	
Correio electrónico	

Ciências Sociais e Humanas	
Organização processual	
Técnicas de avaliação diagnóstica psicossocial	
Mediação familiar	
Mediação escolar	
Outro tipo de mediação - especifique:	
Terapia familiar	
Toxicodependências	
Boas práticas na intervenção comunitária	
Coaching	
Animação Desportiva	
Animação Cultural	
Animação Comunitária	
Outra(s) - especifique:	
Gestão de Recursos Humanos	
Comunicação e Área Comportamental	
Elaboração e Gestão de Projectos	
Qualidade	
Prestação de Cuidados a Crianças	
Prestação de Cuidados a Adultos	
Prestação de Cuidados à 3ª Idade	
Primeiros Socorros	
HACCP	
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho	

Transportes	
Outras áreas – quais?	

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Obrigada pela colaboração!

Designação da formação	Duração	Colaboradores	Prioridade	Tipo de formação		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
				P	R													
Acompanhamento em creche em jardim de infância – Técnicas pedagógica	50h			P	R			x	x									
Crianças com necessidades específicas de formação	50h			P	R						x	x						
													x	x				
Desenvolvimento da criança	50h			P	R											x	x	
																		x
				P	R													

**LEGENDA:**

**Tipo de formação:** **Interna:** ministrada por colaboradores da Instituição

P – Previsto

R - Realizado

**Externa:** ministrada por formador externo à Instituição

**Tipo de prioridade:** 1 - com urgência; 0 - sem urgência

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Direcção: \_\_\_\_\_

**Anexo 4 - Proposta de Ficha de Avaliação de Desempenho**

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Florinhas do Vouga

Instituição Diocesana de Superior Interesse Social

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
Cargo	

Avaliado	
Categoria/carreira	

Período em avaliação	01 / 01 / 2012	a	31 / 12 / 2012
----------------------	----------------	---	----------------

**1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

Descrição dos objetivos da unidade orgânica

<p>Missão</p> <p>A Instituição Diocesana Florinhas do Vouga responde à emergência de novos fenómenos sociais, actua para a inclusão social e promove os direitos fundamentais das Pessoas na Diocese de Aveiro.</p> <p>Visão</p> <p>Ser reconhecida como uma Instituição empreendedora e sustentável, melhorando continuamente os serviços prestados à comunidade</p>
---

## 2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

### 2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
---

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

<b>2</b>	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

<b>3</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Cr�terios de supera�o	

--	--	--

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

<b>Pontua�o do Par�metro</b>	
------------------------------	--

## 2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO
8	Inovação e Qualidade
12	Comunicação
14	Coordenação
16	Representação e colaboração Institucional
17	Tolerância à pressão e contrariedades

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

## 3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

<b>AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA</b>	<b>DESEMPENHO RELEVANTE</b>	
	<b>DESEMPENHO ADEQUADO</b>	
	<b>DESEMPENHO INADEQUADO</b>	

**4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE**

**5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO**

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

**6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

**7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO**

**8. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**9. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**10. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

## FOLHA DE MARCAÇÃO DE FÉRIAS

<b>Nome do Colaborador</b>	<b>Nº:</b>
<b>Resposta Social</b>	
<b>Data</b>	___/___/___

<b>Pretende marcar férias para o (s) seguinte (s) período (s):</b>
De: ___/___/___ a ___/___/___ no total de ___ dias
De: ___/___/___ a ___/___/___ no total de ___ dias
De: ___/___/___ a ___/___/___ no total de ___ dias
De: ___/___/___ a ___/___/___ no total de ___ dias
De: ___/___/___ a ___/___/___ no total de ___ dias
<b>Total de dias de férias marcados: ___</b>
<b>Total de dias de férias a que tem direito: ___</b>

**Assinatura**

: \_\_\_\_\_

<b>Observações</b>

<b>Autorizações</b>	<b>Assinaturas</b>	<b>Data</b>
<b>Coordenador(a) de Departamento</b>		___/___/___
<b>Director(a) Pedagógico(a)</b>		___/___/___
<b>Coordenador(a) Recursos Humanos</b>		___/___/___
<b>Directora Geral</b>		___/___/___
<b>Presidente da Direcção</b>		___/___/___

### Pedido de Ausência

Nome: \_\_\_\_\_  
Nº \_\_\_\_\_

- |                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Doença      | <input type="checkbox"/> Sindicato                     | <input type="checkbox"/> Outras Faltas                     |
| <input type="checkbox"/> Férias      | <input type="checkbox"/> Provas de Exame               | <input type="checkbox"/> Antecipação na saída às ____h     |
| <input type="checkbox"/> Casamento   | <input type="checkbox"/> Acidente de trabalho          | <input type="checkbox"/> Atraso na entrada às _____        |
| <input type="checkbox"/> Maternidade | <input type="checkbox"/> Assistência a Familiares      | <input type="checkbox"/> Interrupção das _____<br>às _____ |
| <input type="checkbox"/> Greve       | <input type="checkbox"/> Cumprimento Obrigações legais | <input type="checkbox"/> Consultas médicas                 |
| <input type="checkbox"/> Luto        | <input type="checkbox"/> Dador de Sangue               |  |

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<p>Data da ausência: de 201__/__/__ a 201__/__/__</p> <p>Data do Pedido: ____/____/____</p> <p>O Funcionário _____</p>	<p>Coordenadora Departamento</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> Serviço assegurado</p> <p><input type="checkbox"/> Serviço não assegurado</p>
--	---

Recursos Humanos

\_\_\_\_\_ Propõe-se

Autorizado

Remunerado

Não Autorizado

Não Remunerado

Data: 201\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Coordenadora

\_\_\_\_\_

A Directora Geral

\_\_\_\_\_

A Direcção

\_\_\_\_\_

**MAPA DE FÉRIAS GERAL Ano \_\_\_\_\_**

Período (s) de Férias	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Nº dias a gozar	Nº dias marcados
Nome do Colaborador														

Aprovado pela Direcção em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O Presidente da Direcção

