



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

João Pedro Cruz Pedroso

**BEM-ESTAR E DESEMPENHO NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS HOSPITALARES
NO SUL DA EUROPA**

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pela Professora Doutora Teresa Carla Oliveira e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro de 2022



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

João Pedro Cruz Pedroso

Bem-estar e Desempenho na Prestação de Serviços Hospitalares no Sul da
Europa

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre

Orientadora Académica: Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Setembro de 2022

Agradecimentos

Chegado aqui, sinto necessidade de olhar para o passado e lembrar todos os que tornaram esta conclusão possível. Expresso a minha gratidão a todos que de forma direta ou indireta me ajudaram neste meu percurso pessoal e académico.

O relatório de estágio trata-se de um trabalho de âmbito individual que pretende descrever todas as atividades realizadas por mim no estágio curricular, dando destaque ao seu contributo para a minha formação através dos conhecimentos adquiridos ao longo da sua realização. Este insere-se no plano de Estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, forma muito positiva de concluir este ciclo de estudos, uma vez que nos permite um contato próximo com a vida profissional e relacioná-la com os conhecimentos académicos e científicos, entretanto obtidos. Assim, o mesmo não se concretizaria sem o apoio da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e da organização que me acolheu, entidades a que muito agradeço.

Em particular pretendo agradecer a todas pessoas diretamente envolvidas nesta fase do meu percurso académico e que contribuíram para a conclusão do presente trabalho:

- À minha Orientadora de Estágio, Professora Doutora Teresa Carla Oliveira por todos os conselhos, disponibilidade e apoio na elaboração do presente relatório;

- À Professora Doutora Isabel Cruz por todo o tempo dedicado ao esclarecimento de dúvidas e resolução de questões durante o processo de seleção e durante o tempo de estágio;

- À Instituição de acolhimento na pessoa da Doutora Catarina Seiça pelo seu acompanhamento e disponibilidade;

- Por último, aos meus pais, o mais importante agradecimento, por terem sido o meu maior pilar não só ao longo do estágio, não só ao longo dos últimos cinco anos, mas ao longo dos meus 22 anos de vida.

“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them”

Albert Einstein

Resumo

O presente relatório surge no seguimento do estágio curricular realizado de fevereiro a junho de 2022 nos Departamentos de Recursos Humanos e Marketing numa unidade hospitalar privada, no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). Este relatório tem como objetivo principal descrever e analisar criticamente e de uma forma fundamentada as atividades desenvolvidas ao longo dos quatro meses de uma experiência curricular na organização de acolhimento.

As infraestruturas da unidade hospitalar privada encontram-se localizadas numa grande cidade do sul da Europa. Tendo a organização em causa experiência em prestação de serviços de saúde há mais de 70 anos refletindo que é uma das instituições bem conceituadas da cidade tem vindo também a atrair e reter profissionais médicos de elevado reconhecimento.

Para que a efetiva atração e retenção de profissionais clínicos, e não só de médicos, reflita vantagens para todas as partes envolvidas, é necessário identificar e compreender o processo de implementação de diferentes práticas de gestão que contribuam para a motivação e bem-estar de todas as pessoas interessadas e que fazem parte da organização. Num modelo eficaz de gestão de pessoas, estas práticas têm impreterivelmente de chegar a todos os colaboradores pertencentes à organização. É pertinente compreender de que forma estas práticas são implementadas pela gestão de topo e percebidas pelos trabalhadores no local de trabalho de uma forma coerente e consistente, e muito em particular no que concerne ao bem-estar e satisfação de todos os que diariamente dão o seu contributo para o bom funcionamento da organização. Ainda que durante muitas décadas se tenha assumido que a Gestão de Recursos Humanos tenha como meta principal o aumento dos dividendos dos *shareholders* das organizações, esta ideia tem-se modificado. Faz quase uma década que tem vindo a ser dado maior foco ao que são relações saudáveis entre trabalhadores e gestão de topo, permitindo, paralelamente, aumentar quer o desempenho dos trabalhadores, quer os incrementos financeiros aos *shareholders*. Mais do que nunca tem de ser tido em conta a globalidade dos stakeholders e suas necessidades, desde os assistentes operacionais aos principais sócios. Só tendo esta preocupação em mente será possível alcançar a satisfação laboral de todos.

Tendo por base a literatura em causa, é necessário que as práticas de gestão de Recursos Humanos tenham o bem-estar e a satisfação dos colaboradores das organizações como uma preocupação central, para que estes sintam que têm as condições ótimas necessárias para maximizarem o seu desempenho e assim ser possível à organização atingir os seus objetivos.

Palavras-chave: Serviços clínicos privados, administradores, enfermeiros, bem-estar, desempenho

Abstract

This report follows the curricular internship carried out from February to June 2022 in the Departments of Human Resources and Marketing in a private hospital, as part of the conclusion of the master's in management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra (FEUC). The main objective of this report is to describe and critically analyze the activities developed over the four months of a curricular experience in the host organization.

The infrastructures of the private hospital are in a large city in southern Europe. With the organization in question having experience in providing health services for over 70 years, reflecting that it is one of the most reputable institutions in the city, it has also been attracting and retaining highly recognized medical professionals.

For the effective attraction and retention of clinical professionals, and not just doctors, to reflect benefits for all parties involved, it is necessary to identify and understand the process of implementing different management practices that contribute to the motivation and well-being of all interested people who are part of the organization. In an effective people management model, these practices must reach all employees belonging to the organization. It is pertinent to understand how these practices are implemented by top management and perceived by workers in the workplace in a coherent and consistent way, and about the well-being and satisfaction of all those who give their daily work contribution to the smooth running of the organization. Although for many decades it has been assumed that Human Resource Management has as its main goal the increase in shareholder dividends of organizations, this idea has changed. For almost a decade, greater focus has been given to what are healthy relationships between workers and top management, allowing, at the same time, to increase both the performance of workers and the financial increments to the shareholders. More than ever, the globality of stakeholders and their needs must be considered, from operational assistants to the main partners. Only with this concern in mind will it be possible to achieve everyone's job satisfaction.

Based on the literature in question, it is necessary that Human Resources management practices have the well-being and satisfaction of employees in organizations as a central concern, so that they feel that they have the optimal conditions necessary to

maximize their performance and thus, be possible for the organization to achieve its objectives.

Keywords: Private clinical services, administrators, nurses, wellness, performance

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

HPWS – High Performance Work Systems

HIM – High Involvement Management

CMC – Organização de Acolhimento

PME – Pequenas e Médias Empresas

AAM – Auxiliares de Ação Médica

AMA – Atendimento Médico Aberto

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

DMR – Declaração Mensal de Remunerações

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

AT – Autoridade Tributária

CV – Curriculum Vitae

IBAN – International Bank Account Number

CC – Cartão de Cidadão

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

Índice

1. Introdução	15
2. Gestão de Recursos Humanos e o Bem-Estar dos Trabalhadores	17
2.1. Efetiva implementação da Gestão de Recursos Humanos	17
2.1.1. Dimensões Principais	17
2.1.2. Dimensões Contextuais	19
2.2. Modelo AMO – <i>Abilities, Motivation and Opportunity</i>	19
2.3. Qualidade de Vida no Trabalho	22
2.4. Ganhos Mútuos e Uma Relação Positiva no Trabalho	24
2.5. Teoria da Sinalização para a análise de processos de GRH	26
2.6. Sumário	28
3. Apresentação da Entidade de Acolhimento	29
3.1. Caracterização	29
3.2. Estágio Curricular	33
4. Conclusão	41
5. Referências Bibliográficas	42
6. Anexos	46

1. Introdução

O seguinte relatório tem por objetivo basilar identificar, descrever e fazer uma análise crítica das atividades realizadas ao longo do estágio curricular desenvolvido numa unidade hospitalar privada. Durante os quatro meses de ligação à organização houve a oportunidade de desempenhar tarefas no Departamento de Marketing e no de Recursos Humanos, duas áreas pelo qual tinha maior interesse dentro da Gestão.

No presente ano de 2022, a organização de acolhimento celebrou setenta anos de existência, número este que consolida a confiança que os seus utentes têm nos seus serviços há mais de meio século. Numa cidade reconhecida pela sua qualidade em formar profissionais de saúde, a organização prima pela seleção dos seus prestadores de serviços, escolhendo aqueles que mais se dedicaram e dedicam à sua profissão e aos seus utentes ao longo da sua carreira profissional. Esta excelência estende-se a toda a equipa de enfermeiros, auxiliares e colaboradores, procurando sempre indivíduos que cumpram todos os parâmetros exigidos pela gerência.

Uma preocupação emergente em todas as organizações passa pelo bem-estar e o grau de satisfação que os colaboradores sentem, ou não, no seu local de trabalho, uma vez que são muitos os estudos de casos que corroboram a ideia de que quanto maior forem esses índices, maior será o nível de produtividade dos colaboradores, algo que é do interesse das organizações com o fim de alcançarem os objetivos ponderados para o ano. Sendo assim urge criar e aplicar processos de Gestão de Recursos Humanos que fomentem o bem-estar dos colaboradores dentro do espaço e horário de trabalho.

Atualmente, podemos considerar que a saúde privada tem ganho um destaque aquando da decisão dos utentes, muito por causa da qualidade dos vários serviços que oferecem, e a tecnologia avançada que mune os hospitais privados, fatores estes que influenciam a escolha dos utentes entre o público e o privado. Mais que nunca, é evidente a necessidade de conciliação da esfera privada e pública na saúde, sendo esta a melhor altura para os hospitais privados aplicarem medidas, procedimentos e processos que os diferenciem comparativamente à concorrência, tendo um foco especial do investimento nos colaboradores, administradores e auxiliares, já que estes são parte importante naquilo que é o dia a dia de uma instituição deste ramo. Com esta tipologia de investimento, será

fomentado uma melhor relação interpessoal de todos os intervenientes, permitindo assim a diferenciação da organização.

O relatório está dividido em quatro secções. A primeira trata-se de uma parte introdutória ao relatório. A segunda é referente à revisão de literatura que determinei ser relevante para o tema que me proponho a estudar. Seguidamente faço uma apresentação da organização que me acolheu, assim como uma explicação da sua atividade. Por fim, exponho todas as atividades em que tive oportunidade de me envolver e de desenvolver, concluindo com uma análise crítica do estágio curricular.

2. Gestão de Recursos Humanos e o Bem-Estar dos Trabalhadores

2.1. Efetiva implementação da Gestão de Recursos Humanos

De acordo com D. Guest & Bos-Nehles (2013), para se operacionalizar a correta e efetiva implementação da Gestão de Recursos Humanos, é necessário ter em mente um quadro conceptual que tem por base três dimensões principais e duas contextuais. Iniciando pelas dimensões principais, estas consistem na identificação das diferentes fases de implementação do processo, na identificação dos principais intervenientes e, por fim, na avaliação da eficácia das medidas implementadas. Por sua vez, as dimensões contextuais permitem a análise do contexto interno e externo inerente à organização.

2.1.1. Dimensões Principais

Processo de Implementação de GRH

Guest e Bos-Nehles (2013) identificaram quatro etapas para a correta implementação de uma política de GRH, sendo estas:

- Decisão de implementação – este primeiro passo tem por base a adoção de práticas de GRH. Apesar de toda e qualquer organização já aplicar práticas básicas de recursos humanos relacionadas com a seleção de colaboradores, elaboração de contratos de trabalho e definição de tarefas, o acerto e a qualidade da sua aplicação estão dependentes do tamanho da organização e da estratégia de recursos humanos em vigor (Boxall e Purcell, 2011 apud Guest e BosNehles, 2013).
- Qualidade das práticas de Recursos Humanos – Guest e Bos-Nehles, 2013 acreditam que existe uma preocupação exclusiva, por parte das organizações, em cumprir a legislação, garantir formação aos colaboradores e promover a igualdade de oportunidade, negligenciado o facto de que isso pode ter um retorno muito positivo no que concerne aos objetivos estratégicos e no envolvimento dos colaboradores se forem corretamente cultivadas entres os últimos.

- Identificação dos principais intervenientes – a terceira etapa no processo de implementação de GRH tem que ver com os indivíduos que aplicam as práticas, os gestores de departamento/linha. As políticas e práticas de GRH podem ser efetivamente bem delineadas pela gestão de topo, contudo, a sua implementação depende da capacidade e predisposição do gestor de departamento/linha para o fazer (Guest e Bos-Nehles,2013).
- Respetiva qualidade da implementação por parte dos responsáveis – finalmente, a última etapa do processo concerne a qualidade da implementação das práticas por parte de cada gestor de departamento/linha, já que estes são os mais avessos à aplicação das práticas decididas pela gestão de topo com o auxílio do departamento de RH (D. Guest & King, 2004).

Responsáveis pela Implementação da GRH

A segunda dimensão nomeada por Guest e Bos-Nehles (2013) naquilo que acreditam ser basilar num processo de implementação efetiva de gestão de recursos humanos é a responsabilidade dos diferentes intervenientes. Parte deste grupo temos a considerar o gestor topo, o gestor de departamento/linha, o diretor de Recursos Humanos, os colaboradores, bem como as entidades e/ou associações que os representam. A gestão de topo e o departamento de Recursos Humanos têm a responsabilidade de garantir a qualidade e a introdução das práticas. O gestor de departamento/linha é o responsável por garantir a efetiva implementação das mesmas. As entidades externas através da legislação em vigor, podem condicionar as políticas de RH, bem como garantir a aplicabilidade da lei.

Avaliação das Práticas Implementadas

O último elemento das três dimensões exploradas por Guest e Bos-Nehles (2013) consiste na avaliação da implementação das práticas de recursos humanos. A avaliação destes elementos pode-se tornar subjetiva, uma vez que as práticas são avaliadas por quem

as promove (gestão de topo), por aqueles que as implementam (gestão de departamento/linha) e pelos respetivos destinatários (colaboradores).

Neste ponto é necessário que os gestores de departamento/linha tenham alguma sensibilidade para perceberem que a avaliação que fazem da implementação das práticas pode ditar a subsistência das mesmas (Guest e Bos-Nehles, 2013). O facto de os resultados da avaliação demonstrarem que as práticas de recursos humanos não estão a produzir os resultados desejados pode influenciar a gestão de topo a extinguir qualquer política, ao invés de a melhorar (Guest e Bos-Nehles, 2013).

2.1.2. Dimensões Contextuais

A necessidade de implementar um modelo de gestão de pessoas dentro de uma organização advém do contexto interno e externo em que a mesma se encontra. Guest e Bos-Nehles dizem-nos que num contexto interno, a implementação de um sistema de recursos humanos coeso e forte é estritamente necessário. Por sua vez, no que concerne ao contexto externo da organização, os autores acreditam que a política de recursos humanos é diretamente influenciada pelo cenário económico. Quer isto dizer que, se a organização se encontrar numa situação financeira favorável, existirá disponibilidade para realizar investimento neste tipo de práticas.

2.2. Modelo AMO – *Abilities, Motivation and Opportunity*

Através da implementação correta da gestão advém um tema que tem sido retratado na literatura nos últimos 30 anos e que tem, inevitavelmente, ganho maior relevância, que é o bem-estar dos colaboradores dentro de uma organização. D. E. Guest (2017) elucida-nos sobre o facto de como o bem-estar dos colaboradores pode culminar em ganhos substanciais de produtividade para as organizações, desconstruindo a velha máxima de que o único propósito da GRH é unicamente aumentar o retorno financeiro dos *stakeholders*. Guest apresenta-nos diversos modelos de gestão que têm como premissa o bem-estar dos colaboradores, que culmina com o sucesso financeiro da organização com o aumento intrínseco de produtividade dos seus colaboradores.

À medida que a pesquisa sobre gestão de recursos humanos e desempenho evoluiu, o papel dos colaboradores tornou-se mais central, refletindo a visão de que a gestão de recursos humanos tem o seu maior impacto no desempenho em grande parte através da sua influência nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Tendo isto por base, foram criados inúmeros modelos relacionados com o papel dos colaboradores na relação GRH/Performance.

Primeiramente Guest apresenta o modelo AMO. O presente modelo de gestão tem por objetivo realçar a importância e preponderância que a capacidade, a motivação e oportunidade podem representar para o colaborador e, por consequente, para a organização. O modelo AMO deve ser compreendido como um meio condutor que nos elucida relativamente à relação entre as práticas de GRH e a performance dos colaboradores, através da análise da capacidade (A), da motivação (M) e a oportunidade de contribuir (O) dos colaboradores de cada organização. Tendo isto em mente, um sistema que considere a capacidade, motivação e oportunidade de um colaborador, acabará por obter resultados significativamente melhores, em comparação com as organizações que optam por não dar relevo a este tipo de práticas de gestão. Noutra visão, podemos dizer que, se alguma destas três dimensões estiver em falta, a organização pode incorrer numa possível falta de desempenho por parte dos colaboradores, ou não permitir que estes alcancem o seu verdadeiro potencial, culminando com o incumprimento das metas propostas pelos stakeholders e gestores de topo da empresa.

Apesar do referido anteriormente e de as avaliações existentes corroborarem o sucesso da aplicação do modelo, no que concerne a opinião de muitos colaboradores (Baer & Jiang, 2012), é notório que, na maioria dos estudos realizados, os comportamentos e atitudes dos colaboradores são tidos como um meio e não como fim, sendo o foco principal o desempenho e a performance dos mesmos, destoando aquilo que é o bem-estar dos colaboradores para alcançar os ganhos mútuos. Para corroborar, Boxall et al. (2016), dizem-nos que “a outra coisa óbvia sobre o modelo AMO é o facto de ser focado em alcançar os objetivos organizacionais ao invés de garantir o bem-estar dos funcionários em primeira instância”.

Falando agora de outra perspetiva, baseada nos recursos da organização (J. Barney, 1991); (J. B. Barney & Wright, 1998), estes enfatizam a relevância do papel do capital humano como o principal meio que a organização tem à sua disposição para alcançar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Todavia existe uma

dificuldade para os defensores desta linha de pensamento que se prende na indecisão de se investir em todo o capital humano da empresa de forma proporcional ou se se deve seleccionar indivíduos específicos dentro da organização. O foco principal desta abordagem é desenvolver e utilizar o capital humano para o benefício da organização com pouca preocupação com o bem-estar dos colaboradores ou com os ganhos mútuos.

Passando a abordar agora a **GRM de “alto compromisso”**, Walton (1991) argumenta que a combinação entre as mudanças no ambiente competitivo dos EUA com as expectativas dos trabalhadores, obrigou as organizações americanas a rever os mecanismos e métodos de gestão do seu capital humano. Isso obrigou uma mudança nos níveis de confiança de baixo para elevado e também a mudança de um controlo hierárquico para uma gestão mais participativa por parte dos gestores de linha e de topo, assim como a adoção de práticas que promovessem o compromisso dos colaboradores com a organização.

No entanto, o compromisso, como Appelbaum et al. (2000) afirmam, beneficia principalmente as organizações e não os indivíduos. Podemos considerar assim, que o aumento do bem-estar dos colaboradores nada mais é do que um acréscimo não propositado proveniente do aumento do compromisso dos últimos e que culmina com o aumento de performance dos mesmos. Esta é, portanto, outra abordagem para a gestão de colaboradores como um meio de melhorar o desempenho organizacional que, infelizmente, pouco tem que ver com o bem-estar dos colaboradores e ganhos mútuos.

Abordando agora a gestão de alto envolvimento (HIM), este modelo de gestão foi posto em destaque pela primeira vez por Lawler (1986) onde este defende que as organizações devem munir os seus colaboradores de poder; informação; recompensa e conhecimento suficientes – Modelo PIRK – como forma de motivação com o fim de aumentarem o desempenho. Ainda que este modelo incremente mais práticas para a promoção do bem-estar dos colaboradores, inevitavelmente o foco principal continua a ser o desempenho organizacional. Tendo isto em mente é importante citar Boxall & Macky (2009), que acabam por ser uma exceção, considerando a gestão de alto envolvimento como um meio de proporcionar aos colaboradores bem-estar, referindo que a adoção de HIM está associada com a redução dos níveis de depressão por parte dos profissionais de saúde. Noutro estudo de Boxall & Macky (2014) concluem que HIM está intrinsecamente ligado a um superior nível de satisfação no trabalho, um melhor balanço entre trabalho e vida pessoal, menor intensificação no trabalho e menor sensação de stress

e fadiga por parte dos colaboradores. No entanto, temos Wood et al. (2012) a não concordar de forma linear com o que foi salientado anteriormente. Wood fez a distinção entre enriquecimento laboral e envolvimento do colaborador, onde este último inclui uma série de práticas de RH, e ainda explorou o papel de mediação do bem-estar dos colaboradores no seu desempenho como um teste para o modelo de ganhos mútuos. Wood concluiu que as práticas de gestão de alto envolvimento estavam negativamente associadas com o bem-estar dos colaboradores, mas de forma positiva com o aumento de desempenho dos últimos. A contrastar, o enriquecimento laboral estava positivamente relacionado com o bem-estar dos colaboradores, mas por sua vez a satisfação no trabalho, uma dimensão do bem-estar, também mediou parcialmente a relação com o desempenho. Este levanta questões sobre o papel do envolvimento dos colaboradores assim como também sobre quais práticas de RH constituem envolvimento dos últimos.

Tendo em conta tudo o que foi abordado anteriormente, a análise da hipótese de ganhos mútuos tem estudado o impacto que as HPWS's podem ter sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Van De Voorde et al., 2012). Na tentativa de conseguir dar uma maior prioridade aos interesses e benefícios dos colaboradores, o que é proposto nada mais é do que um processo diferenciado que explore práticas de RH desenvolvidas para melhorar o bem-estar e o desempenho de forma igualitária. Apesar de já existir uma extensa bibliografia com foco no bem-estar dos colaboradores, esta tem sido amplamente negligenciada pelos teóricos da GRH, mesmo tendo o potencial para oferecer uma visão estrutural daquilo que deve ser a ação dos RH.

2.3. Qualidade de Vida no Trabalho

A discussão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) trata-se de uma causa tanto social como política que surge no momento de desenvolvimento das sociedades democráticas e no estabelecimento dos direitos humanos como hoje os conhecemos. No início do século XX, foram realizados alguns avanços nos países ocidentais industrializados relativamente à legislação da saúde e segurança no trabalho, às restrições de horário de trabalho e ainda períodos de descanso e feriados. Somente nas décadas de sessenta e setenta as iniciativas de QVT foram novamente abordadas e conseqüentemente aprimoradas, contando com maior autodeterminação dos trabalhadores e igualdade de

oportunidades de trabalho. Estes avanços foram altamente adotados por parte de várias democracias industrializadas, especialmente por países nórdicos, o que atraiu a atenção de cientistas sociais, líderes industriais e políticos.

Inicialmente, o movimento QVT teve duas características bastante distintas: primeiramente, deu primazia à melhoria do bem-estar dos trabalhadores em vez de melhorar o desempenho organizacional, fazendo assim uma forte afirmação normativa sobre o movimento enquanto um objetivo por si só. Em segundo lugar, baseava-se firmemente em pesquisas realizadas por cientistas sociais para apoiar e suportar políticos e certas práticas de gestão.

Na seguinte tabela encontram-se características da pesquisa original de QVT, concebida com base numa orientação normativa, dando prioridade à relevância ao invés de rigor e ainda uma abordagem interdisciplinar com o intuito de estudar e reiterar a organização do trabalho a um nível macro. O grande objetivo passava por promover a emancipação coletiva com ênfase nos acordos coletivos de trabalho de forma melhorar as condições de todos os trabalhadores. Inicialmente as políticas e pesquisa de QVT obtiveram sucesso devido ao ambiente económico e político favorável, algo que mudou na década de oitenta, onde as circunstâncias mudaram e o interesse em QVT enquanto abordagem coerente para melhorias no trabalho diminuiu. Grote & Guest (2017) dizem-nos que é imperativo voltar a intensificar o estudo sobre as práticas de QVT, através de uma abordagem integrativa munida de políticas e práticas informadas e coerentes, com vista a promover a emancipação e o bem-estar dos trabalhadores.

	Original QWL movement	QWL research from the 90s to today	Proposed future QWL research
Orientation towards practice	Normative; evidence-based intervention	Creating an evidence base for practice	Normative; creating an evidence base for practice and evidence-based interventions
Research focus	Relevance	Rigour	Relevance and rigour
Scientific approach	Interdisciplinary	Disciplinary	Interdisciplinary
Level of analysis	Meso to macro	Micro to meso	Multi-level
Promoted employment relations	Collective agreements	Individual agreements	Combining collective and individual focus
Political and economic environment	Favourable towards QWL	Unfavourable towards QWL	Unfavourable towards QWL
Social impetus	Emphasis on collective emancipation as a route to societal prosperity	Individual proactivity for personal emancipation	Emphasis on individual and collective paths to emancipation

Figura 1: Evolução da pesquisa relativa à QVT

Nos dias de hoje, é o setor terciário que domina o universo laboral nos países industrializados e muitos dos empregos neste setor proporcionam maior autonomia e foco na iniciativa individual de cada trabalhador, bem como formas de trabalho flexível possibilitadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação. À medida que os locais de trabalho se tornaram mais dispersos, a organização coletiva tornou-se mais difícil e os indivíduos são cada vez mais obrigados a tomar decisões por conta própria. Com o intuito de refletir estas mudanças, Grote e Guest propõem acrescentar dois critérios às dimensões de QVT originais concebidas por Walton (1974), sendo estas: **proatividade individual e trabalho flexível**. A proatividade individual destaca o desejo e os benefícios da iniciativa pessoal, tendo em conta que as organizações têm a obrigação de fornecer aos seus trabalhadores um grau de controlo sobre as suas atividades, algo central para o seu bem-estar. Por sua vez, trabalho flexível cobre acordos que permitam um tipo de escolha ao trabalhador sobre quando e onde trabalhar. Ainda que o foco principal destes e dos outros critérios de QVT seja o bem-estar dos trabalhadores, é sempre desejável considerar tanto os interesses dos trabalhadores assim como os da organização, de forma a maximizar os benefícios mútuos.

2.4. Ganhos Mútuos e Uma Relação Positiva no Trabalho

Aquando do desenvolvimento de uma abordagem de Gestão de Recursos Humanos que tem por base a promoção do bem-estar dos colaboradores, dever ser reconhecido que muito dificilmente as organizações irão fazê-lo apenas e somente por motivos de ética. De facto, esta suposição já fez com que fosse criada muita legislação laboral. É, portanto, necessário compilar e conciliar tanto os interesses dos colaboradores com os dos empregadores, adotando uma perspetiva pluralista, algo que pode e deve ser enquadrado no contexto das relações laborais.

O conceito de relação laboral surge também de uma forma de troca contruída em volta da norma de reciprocidade (Gouldner, 1960) de tal forma que se o empregador visse como prioritário as práticas de RH que promovem o bem-estar, os colaboradores acabariam por retribuir de forma positiva, acabando por se refletir nos demais indicadores de desempenho. Isto difere do modelo comportamental padrão, onde as práticas de RH são especificamente voltadas para o aumento de desempenho, sendo o bem-estar dos

colaboradores uma consequência secundária dessas mesmas práticas. Tsui et al. (1997) dizem-nos que o modelo alternativo a implementar deve estar munido de práticas de RH que sejam, explicitamente, projetadas para um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores e, por sua vez, pode afetar também, de forma positiva, o desempenho. Neste estudo, Tsui et al. 1997 definem alguns tipos de relacionamento de troca entre organização e colaboradores. Nos casos onde o equilíbrio favorece os colaboradores ou, mais particularmente, onde existe um equilíbrio de troca mútua, existem espaços para resultados positivos na esfera do bem-estar, incluindo o sentimento de justiça; confiança nos colegas de trabalho; maior civismo e ainda menor intenção de desistir por parte dos colaboradores. Em contraste, nas situações onde o equilíbrio é desfavorável aos colaboradores, ou onde “*quasi contrats*” são postos em prática, geralmente na forma de remuneração relacionada ao desempenho, alcançaram-se resultados onde o bem-estar e o desempenho dos colaboradores são visivelmente inferiores.

Será agora relevante compreender três possíveis dimensões de mutualidade, dimensões estas trazidas por Boxall (2013). A primeira dimensão que Boxall nos apresenta trata-se da existência de uma correspondência de capacidade, que equilibra a necessidade dos colaboradores em deterem uma capacidade de trabalho competente com a necessidade de existência de um ambiente positivo no local de trabalho. A segunda dimensão que nos é apresentada, é a necessidade de existir uma correspondência de comprometimento que equilibre a necessidade de os empregadores verificarem que existe, de facto, comprometimento da parte dos colaboradores com a necessidade de segurança no trabalho e tratamento justo dos colaboradores. Por último, Boxall propõe uma correspondência de contribuição onde as duas partes acreditam que as suas necessidades estão a ser atendidas. Cada uma das dimensões, e a última em particular, refletem a ideia de uma troca positiva e ao mesmo tempo aponta para uma série de práticas de RH que podem e acabam por contribuir para garantir os ganhos mútuos entre organização e os colaboradores.

Numa ótica individual, a permutação social pode ser concebida através do conceito do contrato psicológico (Rousseau, 1995);(D. E. Guest, 2004), construído em torno da troca de promessas sustentadas por obrigações mútuas e a norma de reciprocidade, havendo ainda outros estudos que evidenciam que esta realidade se pode estender e ser aplicada às relações coletivas de trabalho (Kalleberg & Rognes, 2000). Ainda que exista uma aparente utilidade numa abordagem de trocas sociais, é importante

compreender e ter em atenção que pode ser um tanto limitativa, desigual e exploradora (Folger, 2004), sugerindo que o benefício do contrato psicológico vai, de uma forma mais eficaz, ao encontro dos interesses dos principais *stakeholders*.

Tendo tudo o que foi dito anteriormente em conta, temos a considerar que o conceito de relação laboral positiva acaba por ser uma necessidade complementar para as práticas de RH que procuram alcançar o bem-estar dos colaboradores. Podemos destacar quatro princípios: é impreterível a aceitação de que os empregadores e os colaboradores partilham interesses comuns mas também cada parte tem os seus próprios interesses, sendo a gestão destes interesses uma tarefa central e de elevada relevância; é imperativo existir um sentimento de confiança entre as duas partes do relacionamento; os colaboradores têm de estar munidos do sentimento que são tratados de forma correta e justa; por fim, uma relação laboral positiva promove a emancipação dos colaboradores (Delbridge, 2014). Tal pode ser alcançado por meio de os colaboradores ou os seus representantes tenham voz em possíveis mudanças que os afetem, um princípio que está consagrado na legislação de União Europeia.

2.5. Teoria da Sinalização para a análise de processos de GRH

A compreensão da relação entre a GRH e os resultados organizacionais é um objeto de estudo que tem ganho um maior palco nos últimos anos. Como tal, a Teoria da Atribuição tem tido um papel preponderante no momento de compreender os processos que estão por trás desta relação. No entanto, nos últimos 20 anos surgiram duas visões que acabam por dominar a linha de pensamento, sendo elas da autoria de Bowen & Ostroff (2004) e Nishii et al. (2008). Lamentavelmente, estas duas visões são divergentes naquilo que concerne o método de como cada estudo visualiza a Teoria da Atribuição, contribuindo assim para uma limitação da compreensão da totalidade dos processos de RH implementados, já que cada um aborda partes diferentes de cada processo. Existe assim a necessidade de harmonizar estas duas visões da Teoria da Atribuição. Através da Teoria da Sinalização (Connelly et al., 2011) será possível adquirir diversas pistas sobre os processos de GRH e por consequente adquirir uma base estrutural que torne compatível a integração das duas visões anteriormente mencionadas.

No artigo de Bowen and Ostroff (2004) utilizaram como base a Teoria da Atribuição (Kelly Jr., 1973) e ainda o conceito de uma “situação poderosa” (Mischel, 1973), com o intuito de propôr que um forte sistema de GRH caracterizado por ter altos níveis de distinção, consistência e consenso, fará com que a implementação da GRH seja cotada de uma maior efetividade. De notar que após revisões de outros autores, observou-se que esta visão pecava por não ser capaz de fornecer uma avaliação apropriada ao sistema de GRH, tendo por base dimensões imensuráveis. Deste modo é então aconselhado utilizar a Teoria da Sinalização para analisar a união dos Recursos Humanos de uma organização, utilizando dois indicadores diferentes dos indicados por Bowen and Ostroff (2004), mas que mantenham características similares subjacentes. O primeiro indicador tinha o intuito de examinar o impacto das práticas de GRH alusivas ao maior comprometimento dinamizadoras de distinção e consistência (White & Bryson, 2013); o segundo indicador tinha por objetivo examinar o nível de consenso e concordância dentro de cada unidade relativamente à integração deste tipo de práticas.

Tendo por base outra vertente da Teoria da Atribuição, Nishii et al. (2008) exploraram as diferentes atribuições dadas por parte dos colaboradores relativamente às práticas de gestão postas em prática. Identificou-se duas tipologias principais de atribuições: atribuições de compromisso, que estavam associadas com resultados organizacionais positivos; e atribuições baseadas em controlo de RH, que estavam associadas com resultados neutros ou negativos para a organização. Apesar de esta visão ser amplamente corroborada por estudos posteriores, (Hewett et al., 2017) enfatizaram o facto de que de uma forma geral os antecedentes e informação previamente recolhida são frequentemente ignorados. Com base na Teoria da Sinalização é importante agora compreender o papel dos gestores de linha enquanto comunicadores e implementadores das práticas de RH com o intuito de colmatar esta omissão de informação, explorando assim o seu papel preponderante enquanto sinalizadores de GRH.

A Teoria da Sinalização aborda a comunicação realizada por parte da organização e dentro da mesma. No centro da questão encontram-se três elementos principais: o sinalizador; o sinal e o recetor. A teoria clarifica em que medida estes três elementos acabam por ter influência no processo de GRH, acabando por complementar as perspetivas de atribuição. Tendo Bowen e Ostroff (2004) como exemplo, estes abordam principalmente a qualidade e a força do sinal, enquanto Nishii et al. (2008) estão principalmente preocupados com os recetores e a forma de como estes percebem e

interpretam os sinais. Pode-se então dizer que nenhuma das abordagens dá relevância em igual nível aos três elementos no processo de sinalização. Assimilando a importância que este facto tem, é utilizando a Teoria da Sinalização que nos é permitido focar no sinalizador e no sinal, para assim abordar o papel dos gestores de linha enquanto comunicadores e implementadores das práticas de RH, e ainda o papel dos colaboradores enquanto recetores e interpretes dos sinais.

2.6. Sumário

Presentemente, a Gestão de Recursos Humanos trata-se de um tema com grande relevância nas organizações. Houve a mudança de expectativa daquilo que são as funções de um Departamento de Recursos Humanos, passado de uma visão puramente virada para o desempenho e os aumentos financeiros, para uma visão mais humana, verificando-se um aumento e melhoramento dos processos de gestão de pessoas. Hoje vemos o quão imprescindível é a comunicação e a qualidade da mesma dentro de toda a organização, assim como a importância dos gestores de departamento, sendo os responsáveis de grande parte da comunicação. Somente com a coligação das várias abordagens e conceitos será possível os tão desejados ganhos mútuos, onde a organização sai beneficiada, através dos seus ganhos financeiros, e os trabalhadores adquirem o sentimento de satisfação e de bem-estar.

3. Apresentação da Entidade de Acolhimento

No presente capítulo apresentarei a entidade de acolhimento, uma Clínica Privada de serviços médico-cirúrgicos (que passarei a designar como CMC), onde irei expor a sua história, missão, visão e valores, a sua estrutura organizacional, as suas principais atividades e, finalmente, uma sucinta análise da sua atividade.

3.1. Caracterização

A CMC é uma empresa sediada em Coimbra, bastante antiga, tendo mudado em 2014 para umas instalações apelativas e modernas, estando fortemente implantada no mercado da prestação de serviços médico-cirúrgicos, com capital social de 15.000 euros.

A CMC é uma sociedade por quotas, composta por 12 sócios, sendo 75% quotas particulares e as sobrantes 25%, quotas empresariais. De acordo com o Certificado PME, artigo n.º 7 do DL n.º 373/2007, alterado pelo DL n.º 13/2020, trata-se de uma Pequena Empresa. Segundo a Classificação Portuguesa das Atividade Económicas, é-lhe correspondente o código 86100 – Atividades dos estabelecimentos de saúde com internamento.

Fundada por sete médicos de renome, em 1953 constituindo-se numa instituição de saúde privada de incontestável prestígio e confiança para com os seus doentes, ao logo dos seus setenta anos de serviço.

Missão, Visão e Valores

A CMC tem como missão a prestação de serviços relacionados à atividade clínica médico-cirúrgica, que importam aos seus Clientes, de forma íntegra, com qualidade e capacidade técnico-científica, capitalizando diariamente, a sua preferência e satisfação. A missão da CMC é sustentada pela vontade de crescer, suportada por um investimento continuado na competência, dedicação e capacidade técnica, tendo o objetivo da distinção no mercado como uma empresa de sucesso na atividade médico-cirúrgica.

A Clínica visa prestar cuidados de saúde globais, personalizados e atempados e com elevada capacidade técnico-científica e, proporcionar um elevado grau de satisfação e confiança a todos os seus Doentes/Clientes, Trabalhadores, Sócios e demais *stakeholders*.

No que respeita aos valores, a Clínica procura estabelecer relacionamentos de respeito absoluto por todas as pessoas, nas suas individualidades e características únicas, destacando-se o forte espírito de equipa, a excelência técnico-científico, o envolvimento e a dedicação.

Estrutura Organizacional

A empresa operava à data do término do estágio com um total de 31 colaboradores, distribuídos por diversos departamentos, tal como se pode observar no organograma a seguir:

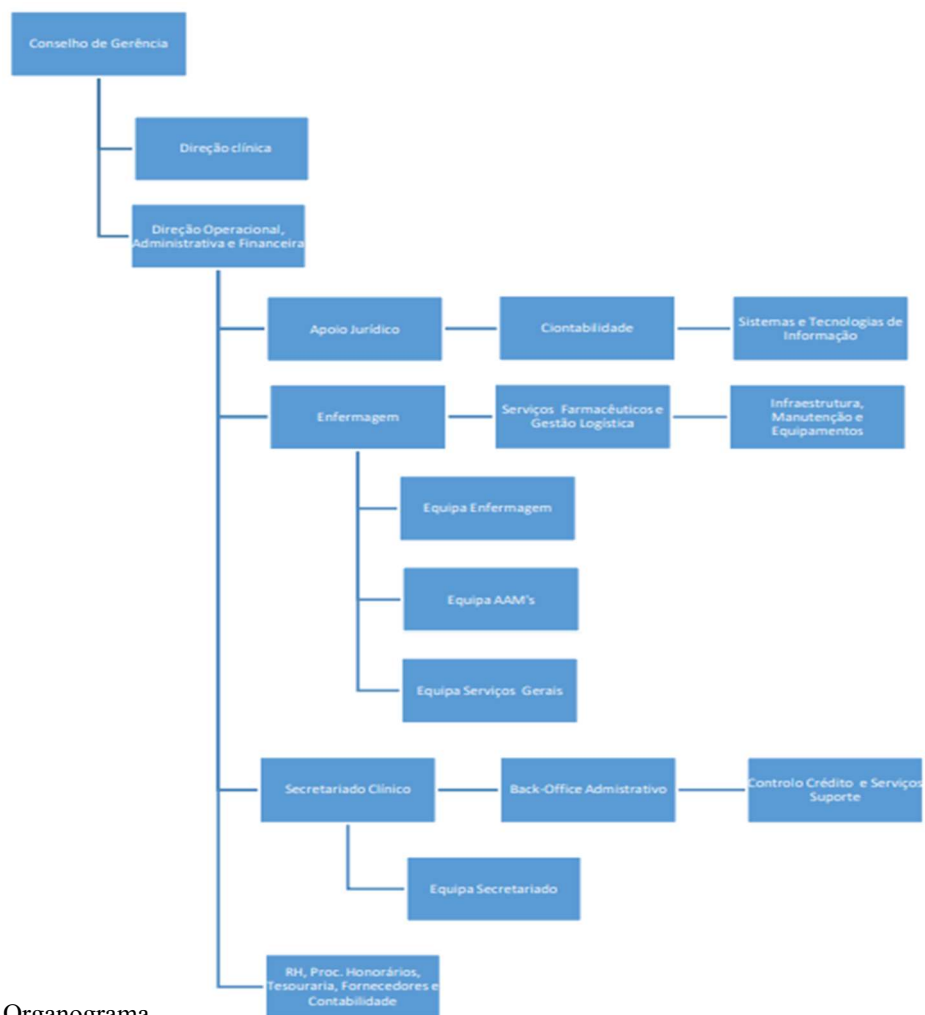


Figura 2: Organograma

No organograma da Clínica, é possível constatar que existem departamentos que acumulam funções, isto tem que ver com a dimensão, por se tratar de uma pequena empresa, há colaboradores que acumulam funções, como é o caso da Diretora Operacional que é simultaneamente, Diretora Administrativa e Financeira e, do Contabilista que é também o responsável dos Recursos Humanos.

Os departamentos de Apoio Jurídico, e Sistemas e Tecnologias de Informação apresentados no organograma, são serviços subcontratados. A equipa de enfermagem engloba tanto colaboradores efetivos como a recibos verdes. As equipas de enfermagem e de AAM (Auxiliares de Ação Médica) operam tanto nos serviços de bloco operatório e esterilização, como nos serviços de internamento e ambulatório.

O contabilista no exercício das suas funções, é também responsável pela monitorização do relacionamento interfuncional que tem de operacionalizar com as restantes áreas da empresa – corpo clínico, equipa de enfermagem e auxiliares, *BackOffice* administrativo (Faturação, Termos de responsabilidade Seguradoras e Faturação de Internamentos). Esta monitorização, permite ao contabilista calcular mensalmente os honorários médicos e técnicos relativos à atividade de ambulatório (consultas e exames), procedendo posteriormente ao pagamento dos honorários médicos. Os gastos de honorários, incluem também os relativos à atividade cirúrgica apurados no âmbito da função de Elegibilidade, Orçamentação, Contratualização e Faturação *BackOffice*.

O corpo clínico (médicos e em alguns casos os respetivos assistentes) não pertencem ao quadro da empresa, colaboram em regime de prestação de serviços, quer em nome individual quer através das suas empresas da respetiva especialidade. Colaboram com a empresa cerca de 70 médicos.

Atividade da Entidade de Acolhimento

A CMC no âmbito da sua atividade presta serviços de saúde das mais diversas especialidades médicas, as quais seguem ilustradas no esquema a seguir:

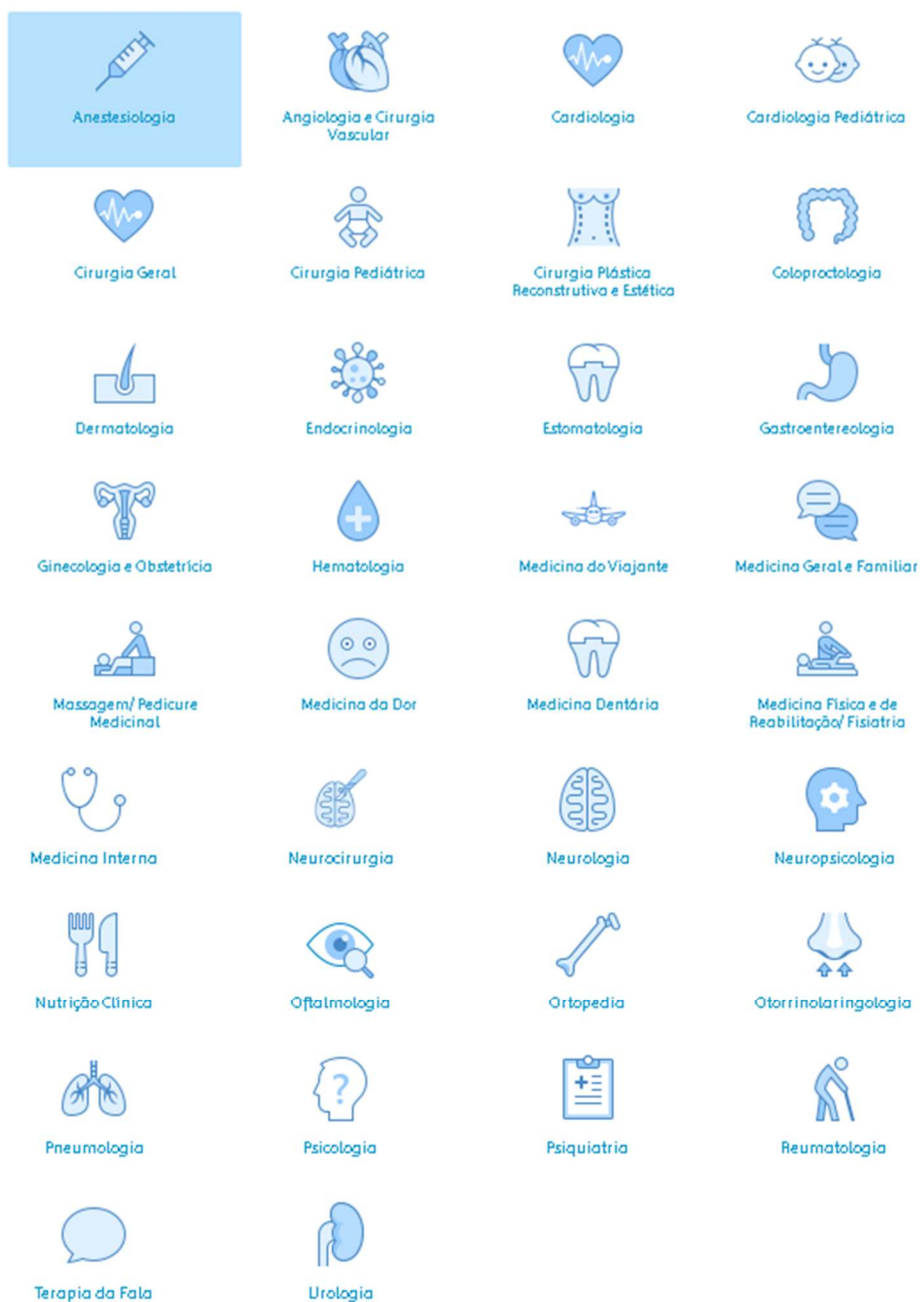


Figura 3: Especialidades Médicas

As consultas e exames de especialidade acima apresentadas (serviço de ambulatório), contam com a colaboração de um corpo clínico de excelência, composto por profissionais de elevado reconhecimento e prestígio. Além dos serviços de ambulatório, a Clínica dispõe de um bloco operatório e serviços de internamento, composto por duas salas de bloco operatório, sete quartos duplos de internamento e um recobro. A CMC oferece ainda, diversos serviços de saúde, nomeadamente:

- AMA – Atendimento Médico Aberto
- Serviço de Imagiologia (em cooperação com a Lifefocus)
- Análises clínicas, através dos laboratórios da Germano de Sousa.

3.2. Estágio Curricular

Aquando da seleção da área de preferência para a realização do meu estágio curricular, estava interessado em duas áreas, Marketing e Recursos Humanos, por serem as duas áreas da gestão pelas quais o meu interesse tinha sido mais despertado durante a realização das diferentes unidades curriculares do Mestrado. Tendo isto em consideração, filtrei as minhas opções consoante as preferências acima descritas. Chegando ao dia da entrevista com a entidade de acolhimento, apesar de disponibilizarem a possibilidade de realizar estágio em ambas as áreas, decidi optar pela área do Marketing. Inicialmente colaborei num processo de reforma dos painéis publicitários exteriores do edifício, algo que gostei de realizar. Após esse projeto, a carga de trabalho no âmbito do Marketing diminuiu exponencialmente, sendo-me pedido essencialmente a manutenção da página de Facebook e site da empresa, trabalho que eu considerei desinteressante para um estágio curricular, e sem volumetria que me ocupasse permanentemente. Com o apoio da minha Coordenadora e da minha Orientadora foi-me possível mudar a área funcional do meu estágio para Recursos Humanos. Após esta mudança compreendi que a minha vocação passa, sem dúvida por esta área da Gestão de Recursos Humanos.

Sendo assim, no presente capítulo serão apresentados os objetivos de estágio, assim como as tarefas realizadas no decurso do mesmo e finalmente, referência a algumas práticas de controlo interno relevantes no âmbito das atividades desenvolvidas.

O meu vínculo com a organização teve início no dia 9 de fevereiro com o seu término no dia 15 de junho de 2022, com um horário compreendido entre as 9h e as 18h, totalizando deste modo, as 700 horas exigidas pelo programa de estágios curriculares do Mestrado em Gestão.

Objetivos do Estágio

A solicitação de um estagiário para o departamento de Marketing por parte da CMC, deveu-se à necessidade de existir alguém que tomasse controlo da comunicação da organização através dos seus diferentes canais (Site, Facebook e instalações). No que concerne ao estágio no departamento de Recursos Humanos, a problemática que a organização enfrentava era também a falta de colaboradores, sendo as tarefas afetas a este departamento da alçada do contabilista e de uma administrativa de *BackOffice*. Assim, o protocolo de estágio englobava os seguintes objetivos:

- Conhecimento do modelo organizacional e funcional da empresa;
- Conhecimento dos diferentes softwares em utilização, para suporte às atividades de processamento salarial, report de informação oficial às instituições públicas (Segurança Social, Autoridade Tributária e IEFP);
- Elaboração, aplicação e análise de um estudo de clima organizacional, relativo à satisfação dos trabalhadores;

Descrição das tarefas realizadas

As tarefas desenvolvidas ao longo do estágio foram realizadas sob a coordenação e supervisão da Dra. Catarina Seiça, diretora operacional da CMC e supervisora de estágio, com o auxílio do contabilista e da administrativa de *BackOffice*.

Numa primeira fase, e conforme estipulado pelo plano de estágio, com o intuito de facilitar a minha integração, procurou-se conhecer o modelo organizacional e funcional da empresa, assim como as funções do Departamento de Recursos Humanos (DRH). Posteriormente, explorar diferentes softwares em utilização, como suporte às atividades de controlo de trabalhadores e de contas correntes – processamento salarial,

controlo de assiduidade e report de informação oficial às instituições públicas (Segurança Social, Autoridade Tributária e IEFP).

- Atividades realizadas no Departamento de Marketing

Como já referi anteriormente, iniciei a minha atividade na organização no Departamento de Marketing. Logo de início tive oportunidade de colaborar no redesign da fachada exterior do edifício da Clínica, tendo feito a ponte entre a gráfica e a Clínica, de tudo aquilo que era desejado para a nova fachada, elaborando as esquemáticas tendo por base os requisitos da Gestão de topo da organização.

As outras atividades que realizei tinham por base a gestão das páginas de redes sociais da clínica e criação de conteúdos para as mesmas. Ainda tive oportunidade de aprender a trabalhar no site da Clínica, aprendendo noções básicas de código.

Por minha iniciativa, aceitação da minha Coordenadora na Clínica e acordo da minha Orientadora de estágio, mudei para a área de Recursos Humanos, pelas razões já referidas anteriormente, nomeadamente falta de volumetria de trabalho (a CMC subcontrata os serviços de Marketing mais relevantes, sendo uma área não muito explorada e pouco dinâmica na clínica), e pela vocação pessoal, sempre tive vontade de exercer na área de RH, a mudança acabou por ser natural e muito produtiva.

- Obrigações Fiscais

As empresas estão sujeitas a um conjunto de obrigações fiscais ao longo do ano. Durante o estágio pude acompanhar o reporte de informação oficial às instituições públicas, nomeadamente a Declaração Mensal de Remunerações (DMR), a Declaração da Segurança Social. Estas obrigações estavam ao encargo do contabilista da organização, que me explicou o passo a passo dos processos em questão.

- Declaração Mensal de Rendimentos

A DMR é uma obrigação mensal das entidades empregadoras devedoras de rendimentos de trabalho dependente sujeitos a IRS, que deve ser entregue à AT, da qual consta contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e subsistemas legais de

saúde, assim como quotizações sindicais. Esta declaração é gerada automaticamente no programa de contabilidade e submetida no Portal das Finanças. A submissão deve ser concluída até ao limite do dia 10 do mês seguinte do pagamento correspondente.

- Declaração da Segurança Social

As contribuições para a Segurança Social, são calculadas através de uma taxa contributiva à remuneração ilíquida devida em função do exercício da atividade profissional ou pela aplicação de uma taxa contributiva a bases de incidência convencionais determinadas por referência ao valor do Indexante dos Apoios Sociais – IAS. As taxas a aplicar são de 23,75% para entidades com fins lucrativos, e de 11% para os seus trabalhadores, totalizando 34,75%.

A declaração é extraída do software *Central Gest* e enviada posteriormente no portal da Segurança Social Direta. A entrega e o pagamento, devem ser feitos até ao dia 10 e 20 respetivamente, do mês seguinte ao qual correspondem.

- Processamento Salarial

O processamento salarial também é responsabilidade do contabilista e realizado com o auxílio do software *Central Gest*. Trata-se de um processo relativamente simples, mas moroso uma vez que se tem de tratar das informações de cada trabalhador de forma singular. Neste processo é capital que cada chefe de linha tenha a informação relativa às horas realizadas de cada colaborador registada, assim como os dias de férias que cada colaborador gozou, já que a marcação fica também à responsabilidade de cada chefe de linha. Por sua vez, no caso dos prestadores de serviços como os médicos, o processo é diferente, já que estes recebem por consulta realizada e/ou operação efetuada. Neste caso, o prestador recebe 75% do valor pago pelo cliente, ficando a clínica com os remanescentes 25% de todo e qualquer ato médico.

- Admissão e encerramento de contas de trabalhadores

Ainda que não tenha sido muito recorrente, foi-me permitido auxiliar na admissão de uma nova trabalhadora, uma auxiliar operacional. O processo é facilitado, novamente,

pelo software *Central Gest*, onde se procede ao preenchimento de um novo perfil com toda a informação necessária para se realizar o processo de remuneração do novo colaborador e conseqüentemente garantir as comunicações devidas junto das Entidades Oficiais e Seguradora, dando cumprimento ao procedimento de admissão de trabalhadores instituído. Relativamente ao processo de ambientação do novo trabalhador, a organização faz uma apresentação do local de trabalho do colaborador, assim como dos membros da equipa que o irão acompanhar de modo a este estar apto para iniciar a sua atividade. Relativamente à apresentação da missão, visão e valores da organização é um pouco posto em segundo plano e é algo que o colaborador acaba por ter de interpretar por sua conta.

Falando agora da admissão dos prestadores de serviços, o processo é muito mais calculista e metódico. Similarmente aos colaboradores é criado uma conta, mas desta vez no software Ghosp. Para o prestador iniciar funções é-lhe requisitado: cópia de cartão de cidadão; CV; Cédula Profissional; IBAN; cópias de Seguro de Responsabilidade Civil; Fotografia de Perfil; Áreas de Diferenciação. Parte desta informação será posteriormente disponibilizada no website da organização para, desta forma, chegar ao conhecimento dos clientes que o novo prestador iniciou funções na Clínica. O processo de ambientação também é diferente, em comparação com os trabalhadores. Estes têm direito a uma visita guiada realizada por alguém da gestão de topo, seguidamente tem uma reunião com a mesma gestão de topo e, normalmente, com parte dos principais acionistas onde fica a conhecer a missão, visão e valores que são praticados e desejados por aqueles que desempenham funções dentro da Clínica. Por fim, é solicitado ao prestador um horário fixo de atendimento, estando assim capacitado para iniciar a sua atividade.

- Elaboração de uma base de dados das Convenções Médicas dos Prestadores

Uma das atividades que fui encarregue foi a criação de um documento atualizado que compilasse o nome de todos os prestadores de serviços da Clínica, respetivas especialidades, os seus documentos pessoais como CC, CV, IBAN, os subsistemas com que cada prestador tem acordo e ainda elaborar uma grelha de preços de consultas. Apesar de ser uma tarefa de fácil execução, o facto de o número de prestadores de serviços ser elevado fez com que fosse bastante morosa.

- Realização e Aplicação de um questionário sobre satisfação laboral

Aquando da mudança de área de estágio, solicitei à minha Coordenadora a possibilidade de elaborar um questionário de Satisfação Laboral para aplicar aos trinta e um trabalhadores contratualizados com a organização. Esta iniciativa foi vista com otimismo por parte da gestão de topo, uma vez que se tratava de algo inédito dentro da organização.

Assim que comecei a revisão de bibliografia existente relativa a esta temática, percebi que iria ser uma tarefa mais complicada do que antecipava. Com este inquérito eu pretendia avaliar o grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores da empresa, intenção explicada à CMC que concordou comigo em avaliar este grau de satisfação, pois é seu objetivo que os trabalhadores estejam motivados e envolvidos no seu local de trabalho, pois desta forma o ambiente laboral é melhor, o serviço ao cliente é mais eficaz e cordial e conseqüentemente a produtividade aumenta.

Na fase da construção do questionário, o acompanhamento da Professora Orientadora foi mais reduzido, motivado por circunstâncias difíceis e incontroláveis. Ainda assim, consegui construir um questionário que, aos olhos da Gestão de topo, estava de acordo com as suas expectativas e teriam todo o interesse em aplicá-lo.

Após a aplicação do inquérito e através da bibliografia analisada identifiquei erros estruturais que tornam difícil e até inviável a análise estatística das respostas recolhidas. Contudo é-me possível, através do questionário aplicado, retirar conclusões sobre o grau de satisfação dos trabalhadores da organização.

Relativamente às conclusões essenciais que consigo retirar do questionário:

Quanto aos trabalhadores com maior número de anos a exercer funções na organização, retiro que apesar de o sentimento de desinformação ser existente, estes sentem-se totalmente integrados na organização e tencionam terminar a sua carreira profissional na mesma. São munidos de um sentimento de pertença e vêem os problemas da organização como problemas próprios. Ainda que exista alguma insatisfação a nível de remuneração, a maioria considera a remuneração justa tendo em conta as tarefas que desempenham;

Relativamente aos trabalhadores com menos de cinco anos de ligação à organização estes não se vêem a permanecer na empresa o remanescente da sua vida

profissional. Através das respostas compreende-se que a ligação sentimental com a organização é significativamente menor, o que pode ser um dos grandes fatores para essa posição. Relativamente ao fluxo de informação, estes colaboradores partilham a mesma opinião dos trabalhadores mais antigos, isto é a circulação de informação é escassa. Relativamente à remuneração, estes também não se encontram, de uma forma geral, totalmente satisfeitos. Vejo estes fatores como os principais para a falta de motivação de permanência a longo prazo na organização.

Análise Crítica ao Estágio Curricular

O estágio curricular é uma importante etapa que permite colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, e uma etapa fundamental de preparação para o exercício de uma futura profissão.

No decorrer do estágio, tive total apoio dos colegas e da supervisora de estágio, demonstrando sempre total disponibilidade para qualquer esclarecimento de dúvidas, explicações e sobretudo, depositando total confiança em mim.

Com o estágio foi possível colocar em prática um conjunto de matérias que fizeram parte da minha formação académica, relativos a diversas áreas, tais como comportamento organizacional, gestão de pessoas e marketing. Para além de consolidar conhecimentos já adquiridos, tive ainda oportunidade de adquirir novos e variados conhecimentos, que se revelaram essenciais para completar o segundo ciclo de estudos. No estágio tive oportunidade de trabalhar e explorar em software de gestão de recursos humanos com especificidade na gestão hospital, algo que ainda não havia feito. Para além deste software tive ainda contacto com outro software, de contabilidade, onde se processava os salários dos colaboradores e dos prestadores de serviços.

Tive contacto com diversas tarefas do dia-a-dia da organização, e dentro do possível e após me sentir confortável para tal, era-me dada a oportunidade de ser autónomo em algumas tarefas. Vale a pena também referir que foi durante a fase final do estágio que pude ter mais independência na gestão do meu tempo, já que estava encarregue de desenvolver um questionário de satisfação laboral para ser posteriormente aplicado a todos os trabalhadores da organização.

Houve, no entanto, algumas tarefas que não foram conciliáveis com o período em que se realizou o estágio, como por exemplo participar numa entrevista de recrutamento, já que em toda a duração do tempo de estágio, somente uma colaboradora iniciou funções na organização e neste caso específico não presenciei a realização de entrevista, muito fruto da necessidade imediata de um novo colaborador para desempenhar a função em questão. Outra atividade que ficou por realizar foi a análise estatística dos questionários de satisfação laboral.

No decorrer do estágio foi-me percecionado que, de facto, a entidade mais importante é o cliente e conseqüentemente os lucros, ficando para trás tudo aquilo que possa ser entendido como relações positivas de trabalho e bem-estar dos trabalhadores, devendo ter-se sempre presente que maximizando a satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho, o seu serviço ao cliente melhora e potencialmente o objetivo de maximização dos lucros é mais facilmente atingido.

Deparei-me com a inexistência total de atividades de *teambuilding*, algo que tornava bastante visível as deficiências relacionais entre os diferentes departamentos dentro da organização.

Através da análise das respostas aos questionários era também perceptível o sentimento de desinformação por parte de alguns colaboradores administrativos, algo que, como foi referido anteriormente, é um fator importante para o sentimento de bem-estar dos colaboradores. Havia trabalhadores, concretamente os que estavam há menos tempo na empresa, que eram como que ilhas isoladas que não tinham noção da importância do seu trabalho para o contexto global, nem a importância do trabalho de cada colega.

Destaco também a falta de planeamento no que concerne ao processo de formação dos colaboradores. Ainda que não tenha estado envolvido diretamente, tive oportunidade de assistir à formação de colaboradores da área do secretariado. O processo era algo débil, uma vez que era feito de forma individual à frente de um computador com uma duração escassa de 15 minutos, sem qualquer tipo de treino para pôr em prática o que o colaborador possa ter retido. Vi este processo quase como uma atividade burocrática necessária para cumprir imperativos legais, sem a preocupação de dar efetivamente formação, remetendo esta para a prática do dia a dia, onde se obteria a real formação.

4. Conclusão

Neste capítulo do relatório tenciono deixar claro que a experiência que me foi dada possibilidade de fazer parte nesta organização foi das mais enriquecedoras. Fazendo uma retrospectiva dos cinco anos de ensino universitário, foi-me possível compreender parte das dinâmicas que tornam o dia-a-dia possível dentro de uma organização, mais especificamente numa unidade hospital privada, pelo que considero que esta foi uma experiência enriquecedora em termos profissionais.

Nos dias que correm, é fundamental que as práticas de gestão de Recursos Humanos sejam, mais do que nunca, viradas para o trabalhador, de forma que este alcance o sentimento de bem-estar e de satisfação dentro da sua organização, possibilitando assim à organização extrair o maior nível de desempenho dos mesmos.

Relativamente aos canais de comunicação, disseminadores de informação, estes têm um papel enorme dentro de cada organização. O sentimento de não saber a totalidade das informações que possam interferir com a atividade ou vida do trabalhador, pode causar-lhe insegurança no trabalho e, por consequência, baixos níveis de satisfação e bem-estar. Papel central neste processo está cada chefe de departamento que deve levar a cabo o melhor método para garantir a informação à sua subequipa.

É também relevante fazer menção aos questionários de satisfação laboral que, se bem aplicados, são uma ferramenta fulcral para qualquer Departamento de Recursos Humanos, possibilitando às organizações ter uma perspetiva singular do que pode estar bem, ou mal, com cada trabalhador, podendo assim agir com exatidão.

Ainda que nos dias de hoje estejamos a vivenciar uma mecanização e robotização do setor primário e secundário, no setor dos serviços as pessoas serão sempre fundamentais e, de certa forma insubstituíveis, daí ser fundamental que cada organização, independentemente da área de ação, tenha métodos e práticas de gestão de pessoas no seu portfólio que possibilitem aos seus trabalhadores exercer o seu trabalho da melhor maneira possível, diferenciando-se assim dos seus concorrentes.

Em suma, o balanço que faço da minha primeira experiência profissional é bastante positivo, uma vez que a organização me proporcionou todos os instrumentos necessários, autonomia e confiança para poder realizar as minhas tarefas. Sendo assim, penso que o meu contributo foi positivo para a organização, assim como o contributo desta foi igualmente positivo para a minha formação pessoal e profissional.

5. Referências Bibliográficas

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Em *The Academy of Management Review* (Vol. 26). <https://doi.org/10.2307/259189>
- Baer, J., & Jiang, K. (2012). *HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS*.
https://www.academia.edu/2370757/HOW_DOES_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_INFLUENCE_ORGANIZATIONAL_OUTCOMES_A_META_ANALYTIC_INVESTIGATION_OF_MEDIATING_MECHANISMS
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12015>
- Boxall, P., Guthrie, J., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being

- and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26, 103–111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Delbridge, R. (2014). Promising Futures: CMS, Post-Disciplinarity, and the New Public Social Science. *Journal of Management Studies*, 51(1), 95–117. <https://doi.org/10.1111/joms.12052>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D., & Bos-Nehles, A. (2013). *HRM and performance: The role of effective implementation* (pp. 79–96).
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401–423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2017). Attribution theories in Human Resource Management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–40. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Kalleberg, A., & Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 315–335. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<315::AID-JOB23>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<315::AID-JOB23>3.0.CO;2-1)
- Kelly Jr., E. W. (1973). School phobia: A review of theory and treatment. *Psychology in the Schools*, 10(1), 33–42. [https://doi.org/10.1002/1520-6807\(197301\)10:1<33::AID-PITS2310100106>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/1520-6807(197301)10:1<33::AID-PITS2310100106>3.0.CO;2-K)
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Wiley.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283. <https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the «why» of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and

customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* (pp. xv, 246). Sage Publications, Inc.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). ALTERNATIVE APPROACHES TO THE EMPLOYEE-ORGANIZATION RELATIONSHIP: DOES INVESTMENT IN EMPLOYEES PAY OFF? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.2307/256928>

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Walton, R. E. (1974). Improving the quality of working life. *Harvard Business Review*, May/ June, 12–16.

Walton, R. E. (1991). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work. Readings on Labor-Management Relations*. <https://eric.ed.gov/?id=ED339865>

White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), 385–406. <https://doi.org/10.1177/0018726712465096>

6. Anexos

Questionário de satisfação laboral

Estimado/a Colaborador/a

O presente questionário tem por objetivo essencial averiguar e compreender a posição do/a colaborador/a no que concerne à sua satisfação e empenho assim como ao seu desempenho dentro da organização Clínica de Montes Claros.

Pede-se ao/à colaborador/a que nas questões que se seguem, procure responder com a maior sinceridade possível, para que assim nos seja possível operacionalizar as medidas, que se revelarem necessárias, que procurem aumentar a qualidade do seu desempenho e promover uma maior qualidade no ambiente organizacional.

Na Parte 1 deste questionário é-lhe solicitado que preencha em resposta aberta a perguntas referentes a dados pessoais.

Na Parte 2 do questionário o/a colaborador/a terá de escolher de entre 7 opções de resposta, **uma** para cada questão, onde deverá selecionar com **uma cruz (X)** a que melhor representar a sua opinião.

No final do questionário terá oportunidade de deixar a sua opinião de forma aberta no espaço de observações.

Todas as suas respostas são confidenciais e servirão, somente, para o fim acima descrito.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte 1 Informação Pessoal

Género	
Idade	
Formação Académica	
Há quantos anos desempenha funções na Clínica de Montes Claros? (Opcional)	
Atualmente que função desempenha na Clínica de Montes Claros?	

Parte 2

Está satisfeito com a quantidade e/ou qualidade da informação que tem disponível no seu local de trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Nem insatisfeito Nem satisfeito	Ligeiramente satisfeito	Moderadamente satisfeito	Totalmente satisfeito

Tendo em conta os últimos 12 meses, ...

	1	2	3	4	5	6	7
1. Informação relativa ao seu progresso no seu local de trabalho.							
2. Informação relativa aos objetivos da Organização.							
3. Informação de como está a ser avaliado.							
4. Informação relativa aos objetivos definidos para a sua função.							
5. Informação sobre os requisitos do seu trabalho.							
6. Informação sobre benefícios e pagamentos passíveis de afetar a sua remuneração.							
1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	Quase nunca	Raramente	Esporadicamente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre	

	1	2	3	4	5	6	7
7. Em que medida os seus superiores conhecem e acompanham os problemas por si enfrentados.							
8. Em que medida considera o ambiente na organização uma motivação para cumprir os seus objetivos.							
9. Em que medida se sente ouvido pelos seus supervisores.							
10. Em que medida os seus supervisores lhe dão orientações para solucionar os seus problemas no trabalho.							
11. Como classifica a importância da comunicação dentro da organização.							
12. Até que ponto o seu supervisor confia em si.							
13. Em que medida considera que os conflitos são resolvidos da forma mais adequada, através de canais de comunicação adequados.							
14. Considera que o seu supervisor está aberto às suas ideias.							
15. Até que ponto a supervisão do seu superior é razoável.							

Tendo em conta a totalidade do seu período de colaboração com a organização, dê a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

	1	2	3	4	5	6	7
16.A organização tem condições de trabalho satisfatórias.							
17.Sente-se realizado/a com as funções que desempenha na organização.							
18.Sente-se satisfeito com a sua remuneração.							
19.Considera a sua remuneração justa, considerando a função que desempenha							
20.Identifica-se com a função que desempenha.							
21.Trabalha num ambiente de cooperação entre colegas.							
22.As avaliações periódicas motivam-no. Gostaria de ser avaliado/a no seu desempenho periodicamente.							
23.Existe competitividade no seu grupo de trabalho.							
24.As suas perspetivas de carreira são importantes para a sua motivação no trabalho.							
25.Quer desempenhar funções que requerem mais responsabilidade.							
26.Se existissem prémios atribuídos aos melhores colaboradores/as, percebia-os como um mecanismo motivacional profissional.							
27.Sente orgulho em dizer que trabalha para esta organização.							
28.Sente orgulho em ser colaborador desta organização.							
29.Imagina-se a passar o resto da vida profissional nesta organização.							
30.Sente que os problemas da organização também são os seus problemas.							
31.Sente-se emocionalmente ligado à organização.							

Em comparação com os seus colegas...

1 Discordo totalmente	2 Discordo moderadamente	3 Discordo ligeiramente	4 Não Concordo Nem Discordo	5 Concordo ligeiramente	6 Concordo moderadamente	7 Concordo totalmente
--------------------------	-----------------------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
32.A sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho é significativamente maior.							
33.A sua reação a situações de relativa emergência é significativamente maior.							
34.A qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência é significativamente melhor.							
35.As suas capacidades para minimizar ou impedir potenciais problemas, antes que eles ocorram são significativamente melhores.							
36.A forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação é significativamente melhor.							
37.O seu nível de produtividade é significativamente maior.							
38.A qualidade do seu trabalho é significativamente maior.							

Relativamente à conciliação entre a sua vida profissional e pessoal...

1 Discordo totalmente	2 Discordo moderadamente	3 Discordo ligeiramente	4 Não Concordo Nem Discordo	5 Concordo ligeiramente	6 Concordo moderadamente	7 Concordo totalmente
--------------------------	-----------------------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
39.A sua vida pessoal é negativamente afetada por causa do seu trabalho.							
40.O seu trabalho torna a sua vida pessoal mais difícil.							
41.Você negligencia as necessidades pessoais por causa do seu trabalho.							
42.Você coloca a sua vida pessoal em espera, em prol do trabalho.							
43.Tem de fazer um esforço para conciliar o trabalho com o “não trabalho”.							
44.A sua vida pessoal esgota a sua energia para o seu trabalho.							
45.Tem um humor melhor no trabalho por causa da sua vida pessoal.							
46.Tem um humor melhor na sua vida pessoal por causa do seu trabalho.							
47.O seu trabalho afeta a sua saúde de forma negativa.							

Relativamente às seguintes afirmações, classifique o seu grau de satisfação:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Nem insatisfeito Nem satisfeito	Ligeiramente satisfeito	Moderadamente satisfeito	Totalmente satisfeito

Trabalho / Função

	1	2	3	4	5	6	7
48.Definição clara da sua função e responsabilidades							
49.Natureza do trabalho exigido pela função							
50.Oportunidades de progressão e desenvolvimento							
51.Níveis de stress da função que desempenha							
52.Disponibilidade para a chefia ouvir os problemas que afetam o seu trabalho							
53.Relacionamento com o seu supervisor							
54.Relacionamento com os colaboradores da sua área funcional							
55.Relacionamento com os colaboradores de outras áreas funcionais							
56.Condições de Segurança e Saúde no Trabalho							

Formação e Desenvolvimento

	1	2	3	4	5	6	7
57.Acolhimento e integração							
58.Oportunidades de formação e desenvolvimento							
59.Processo de desenvolvimento e análise de desempenho							
60.Qualidade da Formação							

Diretores de Departamento

	1	2	3	4	5	6	7
61.Comunicação da política da empresa							
62.Feedback sobre o seu desempenho							
63.Comunicação de decisões e outras questões que o afetam							
64.Disponibilidade e apoio quando solicitado							

Cultura da Organização

	1	2	3	4	5	6	7
65.Cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir o seu máximo potencial							
66.Cultura de respeito às diferenças individuais							
67.Cultura de estímulo a um local de trabalho livre de assédio e bullying							

Relativamente às seguintes afirmações, classifique o seu grau de concordância:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente

Férias / Lazer

	1	2	3	4	5	6	7
68.Está satisfeito/a com as suas férias							
69.Não tem meios financeiros para realizar férias fora de casa							

Saúde

	1	2	3	4	5	6	7
70.Mantem uma alimentação saudável							
71.Tem possibilidade de realizar desporto							
72.Faz exames clínicos regularmente.							

Vida Social

	1	2	3	4	5	6	7
73.Está satisfeito/a com o seu nível social							
74.Está satisfeito/ com o seu convívio social e cultural							

Situação Financeira

	1	2	3	4	5	6	7
75.Está satisfeito/a com o seu vencimento							
76.Está satisfeito/a com o seu património							
77.Reúne condições para proporcionar bens essenciais à sua família							
78.Tem dificuldades financeiras							

Se é colaborador da Clínica de Montes Claros desde 2017 ou antes, qual é o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

(Apenas responda se cumpre o critério descrito.)

1 Discordo totalmente	2 Discordo moderadamente	3 Discordo ligeiramente	4 Não Concordo Nem Discordo	5 Concordo ligeiramente	6 Concordo moderadamente	7 Concordo totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
79. Foram proporcionados, por parte da nova gerência, os mecanismos necessários a uma maior produtividade e eficácia na realização das suas tarefas.							
80. O local de trabalho sofreu uma evolução permitindo assim, que o sentimento de segurança no trabalho se consolidasse.							
81. Houve um maior investimento nas pessoas que compõem esta organização, designadamente, apostando na sua formação pessoal.							
82. Com base nas medidas adotadas pela nova gerência, é notório o maior alcance no que concerne as pessoas/utentes que agora passam pela Clínica de Montes Claros.							
83. Existe oportunidade e momento para, enquanto colaborador/a avaliar o/a seu/sua supervisor/a.							
84. Existe espírito de aceitação em relação às suas ideias de inovação em prol da boa execução das suas tarefas e o bem-estar organizacional.							
85. A direção atual é mais recetiva à sua opinião em comparação com a anterior.							
86. Existem mais momentos de avaliação de desempenho/satisfação/segurança desde a tomada de posse da nova direção.							
87. As suas dúvidas são prontamente e melhor esclarecidas junto da nova direção.							