



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Elaine Cristina Lima de Oliveira

# Satisfação profissional, qualidade de serviço e segurança do utente.

Um estudo de caso em instituições de Economia Social

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Prof<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Coimbra, 2015



## DEDICATÓRIA

---

Dedico este trabalho às pessoas de bom coração, que sem esperar nada ou pouco em troca, fazem e dão o seu melhor, cuidando de outros. Investem o seu tempo e seu amor aos que necessitam.



## **AGRADECIMENTOS**

---

Ao meu companheiro João Pedro, por sempre me incentivar e por compreender minha ausência e minha ansiedade. Mas principalmente, por ajudar-me de todas as formas possíveis em todos os momentos.

À minha mãe, D. Terezinha, por ser um exemplo de mãe e mulher. Por todo o amor. Por ensinar-me os valores que carrego. E principalmente, por suas orações.

À minha tia Fátima, pelo amor incondicional que tem por mim.

Às minhas irmãs Tereza e Vanessa, pelo exemplo, amizade, cumplicidade, amor e respeito, e principalmente por cuidarem da D. Terezinha por mim.

Aos meus irmãos Aderbal, Gabriel e Nelson, por ajudarem a cuidar de nossa mãe.

À minha amiga e companheira fiel de pesquisa Albertina Marçal, pela amizade, acolhimento que me foi dado, confiança, apoio e aprendizado.

À minha amiga Jéssica pela amizade, por compartilhar comigo o sonho de realizar este Mestrado e por estar presente sempre que preciso.

À minha amiga Adriana Santos, pela amizade, companheirismo e pelo exemplo de fé.

Aos meus amigos de Mestrado, Juliano, Silvano, Cristiane, Claudinete e Thassio.

Às minhas amigas, quase irmãs, Angélica, Cláudia e Elenilce, mesmo distantes, por manterem-se presentes e sempre ajudando-me.

Aos meus amigos, brasileiros e portugueses, e familiares que torceram pelo meu sucesso.

À orientadora da dissertação, Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, pelas inspiradoras aulas, pelo apoio, por apresentar-nos às instituições estudadas, pela orientação e motivação na elaboração deste trabalho.

Às gestoras, supervisoras e todas os colaboradores das unidades da IPSS estudadas.

E principalmente a Deus, por abrir os caminhos necessários para a realização dos meus sonhos e colocar no meu caminho pessoas inspiradoras, companheiras e de bom coração.

Como sempre digo, são os anjos que ele envia sempre que preciso.

Muito obrigada!



Pouca coisa é necessária para transformar inteiramente  
uma vida: amor no coração e um sorriso nos lábios.  
Martin L. King



## RESUMO

---

O setor da economia denominado Economia Social ganha a cada dia mais atribuições que deveriam ser do Estado. As IPSS, Instituições Particulares de Solidariedade Social, recebem incentivos, empregam, produzem, prestam serviços e atendem a uma parcela da população que necessita de cuidados diferenciados e especiais, neste caso, as pessoas com necessidades educativas especiais (PNEE). O objetivo principal deste estudo, descritivo e compreensivo, é analisar e entender a relação entre a satisfação do profissional, a qualidade dos serviços prestados e a segurança do utente, também chamado de cliente pelos gestores. O estudo foi realizado em quatro instituições de necessidades educativas especiais localizadas nos Distritos de Aveiro e de Coimbra, especificamente nos centros de atividades ocupacionais (CAO). Para medir o nível de satisfação dos profissionais e utentes, as instituições estudadas utilizam ferramentas de recolha de dados e avaliação de indicadores de acordo com normas de gestão de qualidade, com certificações de Qualidade e Excelência a nível europeu, denominados EQUASS, sistemas de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade, dirigidos às organizações que atuam no âmbito dos serviços sociais. Na elaboração do estudo foram adotados três métodos de recolha de dados: numa primeira fase, com o recurso ao preenchimento voluntário e anónimo de questionários, total de 157 questionários válidos, direcionados aos colaboradores, supervisores e à organização; numa segunda fase, com a realização de 40 entrevistas (individuais, semiestruturadas e áudio-gravadas) feitas com colaboradores selecionados pelos supervisores; e por último, com consulta aos resultados obtidos nos inquéritos internos de gestão da Qualidade. Estes dados foram recolhidos nas quatro IPSS, comparados e descritos de acordo com os objetivos do estudo, que é compreender a relação existente entre um profissional satisfeito e a prestação de um serviço de qualidade que promova a segurança dos utentes tendo como base de fundamentação a satisfação profissional, a motivação, o setor da economia estudado e os sistemas de gestão de Qualidade. Ao longo do estudo, foram identificados os diversos motivos para satisfação e não satisfação profissional, que incluem motivos pessoais; a importância dada ao sistema de gestão de Qualidade; e que, profissionais que lidam com PNEE tem que estar bem

consigo e socialmente. Como conclusão, percebe-se a importância de monitorizar a satisfação profissional, assim como a satisfação dos utentes em relação ao serviço prestado, pois, através das informações obtidas nos inquéritos internos, os gestores podem gerir os seus recursos humanos, identificando os pontos a serem melhorados e os pontos a manter, e também, perceber as necessidades e expectativas dos utentes e saber se o serviço prestado está satisfatório. De acordo com os resultados, as unidades possuem índices de satisfação global dos colaboradores de 76,28%, 81,88%, 88,5% e 92,8% nas quatro unidades, sem fazer referências individuais. Quanto à satisfação dos utentes e familiares, os índices variam entre 87% e 97,3%, o que demonstra que o serviço prestado por profissionais satisfeitos resulta na satisfação e conseqüente segurança do utente. E por fim, estes profissionais estão satisfeitos, não só por terem um emprego e serem retribuídos com um salário, mesmo sem terem perspectivas na progressão da carreira ou receber outros benefícios, mas também, por estarem felizes ao fazerem o que gostam, por se sentirem recompensados pelo benefício que o trabalho gera para o utente e seus familiares, por receberem de volta um sorriso e um abraço de indivíduos extremamente espontâneos e sinceros e, saber o quão importante e necessário eles são a alguém.

**Palavras-chave: Economia Social, Satisfação Profissional, Qualidade de Serviço, Segurança do Utente.**

## ABSTRACT

---

The economy sector named Social Economy acquires every day more attributions that should be concerned to Government. Particular Social Solidarity Institutions (PSSI) , receive incentives, employ, produce, render services and attend to a part of population that needs special and different cares, in this case people with special educative needs. The main goal of this descriptive and comprehensive study is to analyze and understand the relationship between the professional satisfaction, the quality of provided services and the user security, also called client by managers. The study was accomplished in four institutions of special educative needs localized in Districts of Aveiro and Coimbra, specifically in activity occupation centers. In order to measure the professional and user's satisfaction level, the studied institutions use collecting tools and evaluation indicators according with quality managing norms, with Excellence and Quality certifications at European level, named EQUASS, systems of knowledge, guarantee and quality certification directed to organizations that act in social services. In this study we adopted three collecting methods: in a first phase, with voluntary and anonymous filling of surveys in a total of 157 valid surveys, directed to workers, supervisors and to organization; in a second phase, with 40 interviews (individual, semi structured and with audio recording) made with workers selected by supervisors; and for last with intern managing quality surveys results consultation. These data were assembled in four PISS, compared and described according the study goals, understand the relationship between a satisfied professional and render a quality service that promotes user's security based in professional satisfaction, motivation, economy sector and managing quality systems. During study, there were identified the different motives for professional satisfaction and no satisfaction, that include personal motives; the importance granted to managing quality system; and that professionals deal with special educative needs have to be well with himself and socially. As conclusion we understood the importance of monitoring professional satisfaction, such as users satisfaction concerning to render service, because managers might manage their human resources using intern surveys information, identifying the points to be improved and the one's to keep, and also understand the needs and expectations of users and know that

render service is satisfactory. According with results, the units have satisfaction global indexes of 76,28%, 81,88%, 88,5% and 92,8% in the four units, without making individual references. About satisfaction of users and family, indexes vary between 87% e 97,3% what demonstrates that de render service by satisfied workers results in a subsequent satisfaction and safety of user. In the end those workers are satisfied, not just for have a job and be repay with a salary, even without career perspectives or other benefits, but also because they're happy doing what they like, felling rewarded by the benefit that work generates for users and family for having back a smile and a hug of individuals extremely spontaneous and sincere and, know how important and needed are to someone.

**Key-words: Social Economy, Professional Satisfaction, Service Quality, User's safety.**

## LISTA DE SIGLAS

---

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa

CQAF – *Common Quality Assurance Framework*

EPR – *European Platform for Rehabilitation*

EQUASS – *European Quality Assurance for Social Services*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

JDR - *job demands resources*

OCB - Comportamento de Cidadania Organizacional

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

OCFL – Organizações Com Fins Lucrativos

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

PNEE – Pessoas com necessidades educativas especiais

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*



<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>PARTE I – SATISFAÇÃO PROFISSIONAL, GESTÃO PELA QUALIDADE E ECONOMIA SOCIAL</b>	5
1. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E BEM-ESTAR.....	5
1.1. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	5
1.1.1. MODELOS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	7
1.2. EU PROFISSIONAL VERSUS EU PESSOAL .....	9
1.3. BEM-ESTAR.....	10
1.3.1. BEM-ESTAR PSICOLÓGICO .....	10
1.4. OUTROS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	11
2. GESTÃO PELA QUALIDADE.....	17
2.1. GESTÃO PELA QUALIDADE .....	17
2.2. UTENTE OU CLIENTE?.....	18
3. ECONOMIA SOCIAL E AS IPSS .....	21
3.1. ECONOMIA SOCIAL.....	21
3.2. AS IPSS.....	24
3.2.1. LEGALIDADE DAS IPSS.....	26
<b>PARTE II – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL</b> .....	29
1. O CONTEXTO DO ESTUDO .....	29
1.1. AS INSTITUIÇÕES DE NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS .....	29
1.2. GESTÃO PELA QUALIDADE NAS IPSS .....	30
1.3. A QUALIDADE COMO FERRAMENTA PARA A SEGURANÇA DO UTENTE.....	32
1.4. O QUE FAZ DA ECONOMIA SOCIAL UM LUGAR PARA FAZER UM TRABALHO DECENTE, SATISFATÓRIO E MOTIVADOR? .....	33
2. MÉTODOS .....	35
2.1 ABORDAGENS DE ESTUDO .....	35
2.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	35
2.3 AMOSTRA .....	36
2.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DOS DADOS .....	36
2.4.1 QUESTIONÁRIOS .....	36
2.4.1.1 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	38

2.4.2	ENTREVISTAS.....	38
2.4.2.1	RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	39
3.	DESCRIÇÃO DAS AMOSTRAS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	41
3.1	DESCRIÇÃO DAS AMOSTRAS .....	41
3.1.1	AMOSTRA DOS QUESTIONÁRIOS.....	41
3.1.2	AMOSTRA DAS ENTREVISTAS.....	41
3.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	42
3.2.1	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	42
3.2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	44
3.2.3	INTEGRIDADE COMPORTAMENTAL.....	45
3.2.4	<i>JOB CRAFTING</i> .....	45
3.2.5	COMPORTAMENTOS PRÓ-ATIVOS DESTINADOS À ORGANIZAÇÃO E A SI PRÓPRIO .....	46
3.2.6	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	48
3.2.7	SATISFAÇÃO COM A CARREIRA.....	48
3.2.8	COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA.....	49
3.2.9	BEM-ESTAR PSICOLÓGICO .....	50
3.3	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	50
3.4	QUALIDADE DO SERVIÇO E SEGURANÇA DO UTENTE .....	55
4.	<b>RESULTADOS</b> .....	59
5.	<b>CONCLUSÃO</b> .....	65
6.	<b>LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS DO FUTURO</b> .....	67
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	69

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1 – Valores extremos, média, desvio padrão e confiabilidade .....	43
Tabela 2 – Correlações positivas.....	43
Tabela 3 – Correlações negativas .....	44
Tabela 4 – Percentual de Satisfação .....	53
Tabela 5 - Percentual de Satisfação Global .....	53
Tabela 6 - Percentual de Satisfação e seus aspetos .....	53
Tabela 7 - Percentual de Satisfação Global do Utente .....	58



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1 - Taxa de Satisfação “Atividades do plano anual vão de encontro às minhas expectativas” .....	56
Gráfico 2 - Taxa de Satisfação “As coisas que eu faço no Centro são importantes para a minha vida” .....	56
Gráfico 3 - Taxa de cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes.....	57
Gráfico 4 - Taxa de Satisfação de Famílias.....	57



## INTRODUÇÃO

---

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) fazem parte da sociedade portuguesa há muitos séculos, tendo sua origem nas Misericórdias e hoje estão presentes em todo o país prestando os mais diversos serviços na área social. Foi a partir do século XX, após o advento da previdência e posteriormente da segurança social, que as IPSS evoluíram, mudaram e aumentaram suas atividades. O Estado, ao assumir a responsabilidade política pela proteção social, recorreu à participação das IPSS para prestar esses serviços sociais ao regular suas atividades e assegurar financiamentos. Dessa forma, as instituições passam a ser “contratadas” pelo Estado para realizar esta competência, no entanto, sem perder sua própria identidade, radicada na sociedade civil.

A partir daí, o setor da Economia Social passou a ter um amplo desenvolvimento, com mais atribuições e exigências por parte do Estado, dos usuários e da sociedade. E em virtude da sua natureza, as organizações de Economia Social não são movidas por objetivos ditados por uma estratégia de mercado, pois sua existência visa satisfazer necessidades sociais, promover a coesão social, combater a exclusão ou suprimir as falhas e lacunas que as organizações pertencentes aos demais sectores da economia, apresentam a esse respeito. Segundo (CASES, 2011), Jacques Defourny define que “A Economia Social designa o conjunto das atividades económicas exercidas por empresas, principalmente as cooperativas, mutualidades e associações (produção de bens e serviços mercantis e não mercantis) com base nos valores de autonomia, solidariedade e cidadania.”

As quatro unidades de IPSS estudadas, localizadas na região Centro, são o foco deste estudo, que tem como tema a satisfação profissional e sua relação em prestar um serviço de qualidade para garantir a segurança do utente, neste caso, as pessoas com necessidades educativas especiais, e todas são geridas por sistemas de gestão pela Qualidade.

Segundo Faria, a gestão da qualidade é uma atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos ou serviços com objetivo de garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, relacionadas com a oferta do serviço prestado, ou ainda, a superação de suas

expetativas, portanto os sistemas de Gestão de Qualidade surgem como ferramentas de fundamental importância para gerir essas instituições através de diversos indicadores que buscam obter respostas internas (colaboradores) e externas (utentes, clientes, parceiros, fornecedores e financiadores), tendo como melhoria contínua um dos seus grandes alicerces.

E a principal resposta que espera-se encontrar nesses indicadores internos das instituições, são os indicadores de satisfação profissional e dos serviços prestados aos utentes.

Segundo Locke (1976), a satisfação é considerada como uma função, da ligação entre o que um indivíduo quer do seu trabalho e o que ele percebe que está a alcançar. A satisfação e a insatisfação são situações opostas do mesmo fenómeno, em que se manifesta num estado emocional de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação), segundo. Portanto, é necessário saber o que os colaboradores sentem, o que eles percebem da instituição. Eles estão satisfeitos com o que fazem e onde fazem? De que forma o trabalho desse profissional pode dar melhores resultados? E o melhor dos resultados é a segurança do utente. E como saber se o utente está seguro e satisfeito? Neste caso, devem ser ouvidos os utentes e seus familiares, em função da dependência desta população.

Além disso, deve-se olhar o bem-estar no local de trabalho como uma necessidade, pois a satisfação profissional é ligada à produtividade da função do trabalho e à realização pessoal dos aspetos de vida. De acordo com Guest (2006), pode-se entender por bem-estar a combinação de satisfação no trabalho, saúde mental, física e satisfação de vida mais abrangente ...que deve abranger o equilíbrio entre vida profissional e familiar. E no que se refere aos profissionais que atuam com esta população, a forma como se sentem no trabalho, determina a qualidade dos cuidados prestados aos utentes.

As atitudes dos utentes são inesperadas e inconstantes, as atividades são rotineiras, portanto há um desgaste emocional muito grande, é necessário estar bem consigo e socialmente. Em contrapartida, os colaboradores recebem recompensas diárias com as conquistas, mesmo que pequenas, no desenvolvimento da autonomia destes mesmos utentes. E como o cuidado é diário, o elo afetivo torna-se quase inquebrável,

ultrapassando preconceitos e acumulando sentimentos de responsabilidade, carinho e gratidão.

Assim, este estudo, que é uma grande etapa do percurso para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, permitiu conhecer e compreender o grau de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS estudadas, as correlações com alguns comportamentos organizacionais, a importância do bem-estar psicológico, a metodologia utilizada nas IPSS para perceber o que os seus elementos centrais sentem: colaboradores, utentes e familiares, o que as mudanças de práticas alteraram no trabalho e na vida de cada um, e principalmente os motivos que impulsionam a satisfação profissional.

O presente estudo encontra-se estruturado em duas partes. A Parte I refere-se ao enquadramento teórico e está subdividida em três capítulos: no primeiro capítulo é feita uma abordagem detalhada sobre Satisfação Profissional, o segundo capítulo aborda a Gestão pela Qualidade e segurança do utente, e o terceiro descreve o setor de Economia Social e as IPSS de forma geral. Na Parte II é apresentado o ambiente estudado e a parte prática, e está subdividida em seis capítulos. O primeiro capítulo descreve as unidades estudadas e a Qualidade através da certificação EQUASS. No segundo capítulo são descritos os métodos utilizados para a realização do estudo. O terceiro capítulo apresenta e descreve as amostras, dos questionários e das entrevistas, e apresenta os resultados das amostras. No quarto capítulo são apresentados os resultados e é feita a comparação entre os resultados recolhidos durante a pesquisa e os resultados dos inquéritos internos das instituições. No quinto capítulo é apresentada a conclusão do estudo. E no sexto capítulo é feita exposição das limitações do estudo e das perspetivas do futuro. A dissertação termina com a lista das referências bibliográficas e com a apresentação de alguns anexos julgados necessários para a demonstração do estudo.



# PARTE I – SATISFAÇÃO PROFISSIONAL, GESTÃO PELA QUALIDADE E ECONOMIA SOCIAL

## 1. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E BEM-ESTAR

---

### 1.1. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A satisfação profissional tem sido, nos últimos anos, encarada como condição importante para o desenvolvimento da atividade das organizações, sendo objeto de vários estudos com orientações muito diversas, em relação ao que influencia e como é influenciada.

É um tema com difícil definição, pois está ligado à maneira de ser do indivíduo, expectativas pessoais e da forma como se sente no local de trabalho, que pode variar de indivíduo para indivíduo. De forma simplificada, é vista como estado emocional ou de prazer, que resulta da avaliação do seu trabalho e da sua rotina.

Por mais literatura que se estude, não se consegue identificar uma única definição completa de satisfação no trabalho. Este é um conceito com múltiplos fatores e variáveis associados que dificultam a sua definição exata. Existem alguns autores que se evidenciam na literatura estudada.

Locke (1976) considerou que a satisfação no trabalho é “... um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais.”

Outros autores apostam em diferentes definições da satisfação no trabalho. Como exemplo, Judge and Hulin (1993) e Judge and Watanabe (1993), citado em (Bellou, 2010) contextualizaram a sua definição com “o nível com que as pessoas se sentem satisfeitas com o seu trabalho, o qual tem um impacto no bem-estar pessoal e também na satisfação pessoal do trabalhador”.

Em 1996, Ferreira, Abreu, Neves e Caetano, citado em Cordeiro & Pereira (2010), afirmaram que“(...) a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afetiva e gratificante que resulta da situação de trabalho”.

Segundo Ferreira, Neves, & Caetano (2011), “(...) as atitudes aparecem como associações entre objetos e respectivas avaliações por parte dos indivíduos. Essas avaliações

traduzem a componente afetiva e emocional das experiências individuais, ou das crenças, o que, no quadro organizacional, emerge em termos de avaliações em relação ao trabalho ou fatores relacionados.”

As orientações sobre a satisfação podem ser enquadradas em duas dimensões distintas (Alcobia, 2001). A primeira caracteriza-se por uma abordagem unidimensional. A satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho, dependendo dos aspetos que caracterizam o trabalho. A segunda dimensão caracteriza-se por uma abordagem multidimensional, em que a satisfação vêm de um conjunto de fatores associados ao trabalho, sendo possível avaliar a satisfação das pessoas em relação aos seguintes fatores: direção; organização; colegas de trabalho; condições de trabalho; progressão na carreira; perspectivas de promoção; recompensas salariais; estabilidade do emprego; volume de trabalho; desempenho pessoal; intrínseca pessoal. O ambiente fora do trabalho influencia diretamente os sentidos do indivíduo no trabalho e, da mesma forma, pois o trabalho é uma parte importante da sua vida. Logo, a satisfação profissional afeta, também, o sentimento da satisfação global com a vida, existindo um ciclo, sendo necessário harmonia para o bem-estar do indivíduo.

A satisfação profissional é um conceito que abrange a satisfação com os colegas de trabalho, a remuneração, as condições de trabalho, a supervisão, a natureza do trabalho e da organização, o crescimento pessoal, o reconhecimento, a segurança e os benefícios (Caetano, 2007). Pode-se entender então que a satisfação ou a insatisfação profissional não depende do trabalho, mas também das expectativas que o indivíduo tem dele próprio.

A satisfação profissional promove o bem-estar, a motivação e uma atitude positiva perante o trabalho. A ausência desta satisfação pode gerar uma atitude negativa e frustrante, levando à insatisfação profissional. É importante ressaltar a importância da satisfação no trabalho nos profissionais em IPSS, pois o bem-estar no trabalho vai influenciar diretamente a sua forma de trabalho, e consequentemente influenciar a qualidade do serviço prestado aos utentes da Economia Social, especificamente neste caso, de utentes com necessidades educativas especiais, dos mais diversos níveis de autonomia.

### 1.1.1. MODELOS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Ao longo dos anos, tem sido elaborados diversos modelos teóricos no sentido de caracterizar e identificar fatores que avaliassem o grau de satisfação dos profissionais. Para que seja definido o conceito de satisfação profissional, é necessário levar em consideração alguns processos e experiências da satisfação

Desde os anos 20, várias investigações foram apresentadas sobre atitudes de trabalhadores e de organizações, que fizeram com que a satisfação profissional fosse estudada em diferentes abordagens teóricas, as quais apresentaram distintos conceitos de satisfação profissional.

Segundo Maslow (1954), a teoria da hierarquia das necessidades humanas, em que afirma que a satisfação do individuo decorre da resposta que este obtém em relação às suas necessidades, são hierarquizadas em cinco níveis ascendentes:

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

O autor da teoria da motivação baseou o conceito de hierarquia das necessidades humanas em dois princípios:

- As necessidades humanas podem ser dispostas numa hierarquia de importância, progredindo de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades;

- A necessidade satisfeita já não serve como motivador principal do comportamento (assim que o homem satisfaz as suas necessidades básicas, iniciais, outras mais elevadas assumem o domínio do seu comportamento).

Entretanto, Herzberg (1959) fundamenta o modelo da motivação – higiene ou teoria dos dois fatores de satisfação profissional. O modelo evidencia que a satisfação dos indivíduos depende da personalidade, centrando-se nos diversos fatores para provocar satisfação profissional e para impedir a satisfação. A satisfação profissional não depende dos fatores extrínsecos ao trabalho, que estão relacionados com a ausência de satisfação, designados como fatores higiénicos, por exemplo, a política e prática da organização, supervisão, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, estatuto e segurança, e sim dos fatores intrínsecos, indicados como fatores motivacionais, relacionados com a sua função no trabalho como a performance, a natureza do próprio trabalho, o reconhecimento da realização de tarefas, a responsabilidade e o crescimento na organização.

Herzberg afirma que “o oposto da satisfação profissional não é insatisfação profissional, mas a ausência de satisfação profissional”, que deverá ser determinada pela falta de fatores de higiene. E afirma também que são as necessidades intrínsecas do trabalho que conduzem ao aumento da satisfação e que as necessidades extrínsecas, quando não gratificadas, resultam em atitudes negativas e insatisfação na atividade.

Vroom, em 1964, desenvolve o modelo das expectativas em relação ao trabalho, em que a satisfação profissional decorreria caso os desejos e expectativas fossem conquistados. A teoria pressupõe que o bom desempenho dos indivíduos depende de dois fatores, uma alta probabilidade de que os esforços conduzirão a alto desempenho; e uma alta probabilidade de que o alto desempenho levará a consequências favoráveis. Logo, para que o profissional esteja motivado, ele precisa de dar valor à recompensa ou ao resultado, precisando entender que um esforço maior levará a um desempenho melhor e, como consequência surgirão recompensas.

A partir de 1976, Locke desenvolve a Teoria da satisfação no trabalho de Locke, em que é fundamentada pelos valores (importância que a pessoa atribui à meta que deseja alcançar) e das metas (o objetivo desejado), que levam o indivíduo a agir (desempenho),

conseguindo resultados (satisfação) que irão servir como *feedback* para a atribuição de valores. Os valores estão associados ao quanto o indivíduo quer, o que significa que consegui-los está ligado com alta satisfação, mas não os conseguindo não se associa à satisfação, conseqüentemente a presença de aspetos desvalorizados é coligada com insatisfação. Assim, Locke considera a satisfação no trabalho como uma função, da ligação entre o que um indivíduo quer do seu trabalho e o que ele percebe que está a alcançar. Pode-se dizer então, que a satisfação e a insatisfação são situações opostas do mesmo fenômeno, em que se manifesta num estado emocional de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação). Locke constatou que embora haja diferenças individuais em relação ao que os colaboradores querem do seu trabalho, existem fatores causais da satisfação relacionados ao ambiente de trabalho, como os eventos e condições (trabalho, pagamento, promoção, vencimento, condições de trabalho, e ambiente de trabalho) e os agentes (colegas, supervisão, gestão e organização).

Em resumo, a satisfação profissional é um comportamento ou uma atitude individual. Pode ser medida através de opiniões e ou percepções. É o resultado da avaliação que cada pessoa faz relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências, expectativas profissionais e realização pessoal.

## 1.2. EU PROFISSIONAL VERSUS EU PESSOAL

Como diferenciar o lado profissional do lado pessoal? De que forma a sua satisfação pessoal em relação ao que é feito no trabalho pode trazer aspetos positivos no momento de avaliar se está satisfeito ou insatisfeito profissionalmente? É suficiente gostar do que se faz para ser feliz no trabalho, independentemente de outros critérios que em geral são fatores determinantes para a satisfação profissional?

Quando um profissional se sente feliz e realizado ao fazer o que gosta, a satisfação no trabalho será mais constante e exigirá menos dos outros componentes para o alcance desse estado de satisfação.

### 1.3. BEM-ESTAR

Assim como a satisfação profissional, o bem-estar tem sido alvo de vários estudos, que o associam aos termos: felicidade, satisfação, moral e afeto positivo.

Pode-se entender por bem-estar a combinação de satisfação no trabalho, saúde mental, física e satisfação de vida mais abrangente ...que deve abranger o equilíbrio entre vida profissional e familiar (Guest, 2006).

Não há como separar, totalmente, a satisfação profissional da satisfação da vida.

Segundo Guest (2007), o bem-estar pode ser visto sob três pontos de vista distintos: saúde em geral, satisfação no trabalho ou bem-estar psicológico.

Por sua vez, o bem-estar psicológico tem três características principais: é uma experiência subjetiva, pois trata-se de uma percepção; é um estado temporal (relacionado com a felicidade, tristeza, ansiedade e depressão), e não um momento, e pode ser negativo; e, tem que se referir a um domínio específico, que é o trabalho, é um bem-estar específico.

#### 1.3.1. BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Recaindo mais sobre o conceito de bem-estar psicológico, Robertson (2010) citado por Nave (2011) divide este conceito em dois componentes:

- Hedónico: é o estado afetivo que as pessoas experimentam (Robertson, 2010), ou seja, a forma como as pessoas se sentem (a nível físico ou psicológico) (Lent, 2004, mencionado por Pinto, 2009). Este está relacionado com satisfação, prazer, felicidade, alegria, afeto positivo ou negativo e caracteriza-se pela ausência de problemas. Por outras palavras, é o bem-estar imediato, momentâneo e temporário que se sente após a realização de um objetivo ou após a resolução de um problema;
- Eudemónico: é a medida em que os indivíduos experimentam uma sensação positiva do propósito do seu trabalho (Robertson, 2010). Está associado ao comprometimento, envolvimento, desenvolvimento ou crescimento pessoal e

autonomia (Robertson, 2010), desafio e empenho e permite às pessoas atingirem o desenvolvimento, o crescimento psicológico e o significado de vida (Lent, 2004, mencionado por Pinto, 2009).

Logo, pode-se entender que o bem-estar psicológico é a saúde mental do indivíduo, que o empregador tem o dever de preservar/cuidar (Robertson, 2010).

E como o empregador cumprirá esse dever? Como ele pode avaliar o bem-estar de seus colaboradores? Como saber se o colaborador está satisfeito? É imprescindível que a organização esteja atenta ao comportamento e às atitudes de seus colaboradores. Para tanto, é necessário utilizar ferramentas de gestão que promovam esta recolha e análise de dados.

#### 1.4. OUTROS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Como já mencionado anteriormente, num ambiente como este, claramente, não existem clientes, mas sim utentes. O “lucro” é medido pelo grau de satisfação dos utentes e pela motivação e satisfação dos seus colaboradores.

Fine (1990) considera que entre as muitas questões que diferenciam os dois grupos: Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e Com Fins Lucrativos (OCFL) estão o altruísmo, as metas e missões.

As OSFL promovem trocas em grande medida para beneficiar a audiência-alvo e/ou a sociedade, e só, secundariamente, para satisfazer as necessidades próprias da organização em termos de sobrevivência e crescimento (Kotler & Andreasen, 1996).

É oportuno ressaltar que a rotina de atividades desse tipo de organização é bem determinada, existem normas e procedimentos a serem seguidos, no entanto, de acordo com o quadro de utentes, a autonomia e de acordo com as atividades de cada um, o ambiente de trabalho pode mudar completamente de um dia para o outro, exigindo dos colaboradores um compromisso organizacional adicional, que tem sido geralmente definido como “a força relativa da identificação de um indivíduo com o envolvimento em uma organização” (Mowday, Portes, & Steers, 1982).

Entrevistados das IPSS estudadas acreditam na positividade de mudanças de práticas, sejam operacionais ou em processos, que aumentem o bem-estar dos utentes.

“Mudou para melhor. Foi criado mais um circuito (de veículos), porque os clientes ficavam muito tempo no transporte. Assim eu entro às 8:30h, mas eu prefiro”. (Auxiliar de serviços gerais, unidade Tulipa).

“Positivo para o cliente e para o funcionário. Os clientes aproveitam mais, não ficam tão impacientes, porque vêm mais rápido e nós temos tudo melhor organizado”. (Auxiliar de Apoio, unidade Tulipa).

“Afetou mais a nível de processos, porque já se fazia tudo, só que não se registavam, fazia-se de forma mecânica. Algumas coisas melhoraram. De uma certa forma, a certificação de Qualidade leva a uma melhoria do serviço ao cliente (utente). A primeira fase foi um pouco negativa, até entrar no Sistema, mas agora já estamos habituados, e já fazemos tudo de forma normal”. (Assistente social, unidade Sálvia).

Neste mesmo contexto, algumas características do trabalho necessitam ser alteradas ou redesenhadas. Na teoria, são enquadradas na definição do trabalho do modelo de JDR (*job demands resources*). De acordo com estudos de Bakker & Demerouti (2007), e Demerouti, Bakker, & Nachreiner (2001) no modelo JDR, as exigências do trabalho referem-se a todos os aspetos do trabalho que exijam esforço (cognitivo e emocional) ou competências física e/ou psicológica. As exigências de trabalho estão, portanto, associadas a certos custos fisiológicos ou psicológicos.

É preciso haver, portanto, um equilíbrio entre as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e/ou psicológicos. Assim, os funcionários usam o que se chama de *job crafting* (alinhamento do trabalho com preferências pessoais) para equilibrar as exigências e recursos de trabalho com as suas capacidades e necessidades pessoais (Tims & Bakker, 2010); é a forma como os funcionários percebem o seu ambiente de trabalho e agem de acordo com os seus valores, preferências e habilidades (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

“Aqui todos os funcionários têm oportunidade de criar e apresentar ideias. Tenho uma frase chave nas avaliações: sempre que sonhei ou sonho, sou apoiado(...) Quando vim trabalhar para a instituição, ganhava o dobro no emprego anterior. Mas apaixonei-me pelas pessoas. Quando entrei, criei um grupo de dança contemporânea, que veio a quebrar muitas barreiras”. (Terapeuta, unidade Tulipa).

E atuar na linha de frente e agir ligando a organização ao público a que serve, exige bastante do colaborador, não só em termos de esforço físico e mental, mas também em termos de esforço emocional; na organização em estudo, que labora na área social,

somando ainda a questão do trabalho ser desenvolvido com pessoas com necessidades educativas especiais, este aspeto é da maior relevância (Chebat & Kollias, 2000).

“Sim, todo este envolvimento acaba por nos modificar; a minha parte emocional e profissional estão intimamente ligadas. Nós vamos alterando os que estão nossa volta, e vamos também sendo alterados por eles”. (Terapeuta, unidade Tulipa).

Portanto, na tentativa de determinar o que faz as pessoas esforçarem-se no trabalho, ou como eles o escolhem para dedicar as suas energias, defende-se, que deve ser feita uma distinção entre objetivos de carreira pessoal e objetivos comuns da equipa (Noe, 1996). Para além do desejo de ter um bom desempenho na sua própria tarefa, pode servir o objetivo de promoção interpessoal, a vontade de ajudar os outros a alcançar seus objetivos, etc. (Podsakoff, MacKenzie, & Ahearne, 1997). Em muitas situações, o sucesso não depende do desempenho do individuo, mas sim da equipa; neste caso, o funcionário com bom desempenho terá de ajudar e motivar os outros, para atingir os objetivos, caso contrário, poderá nunca os atingir.

Dessa forma, as organizações precisam cada vez mais trabalhar em equipa. As posições de liderança centralizadoras têm dado lugar às posições de liderança compartilhada, onde trabalhadores tomam iniciativas e antecipam-se aos problemas organizacionais; portanto, ao invés de reagirem às incertezas organizacionais, os trabalhadores acabam por adotar comportamentos pró-ativos de antever as incertezas e posicionar-se sobre elas, através da criação de cenários de decisão. De acordo com (Parker, 2000), os comportamentos pró-ativos são caracterizados como antecipatórios do futuro, ou orientados para a mudança.

Neste sentido, torna-se fundamental saber se o funcionário tem a oportunidade e a iniciativa de sugerir soluções para os problemas ou mudanças da organização. Esta variável assume particular relevância devido à natureza da organização em questão neste estudo, uma vez que se trata de uma organização que promove o bem-estar e saúde dos utentes e da comunidade, sem que a sua finalidade tenha por base a realização de lucros.

Conseguir um grau elevado de satisfação dos utentes e suas famílias, é algo complexo que exige dos funcionários uma ação que vai muito para além da sua função base; requer um nível de iniciativa e capacidade para resolver problemas que envolvem

emoções, atitudes e significados que muitas vezes são conflitantes entre si ao nível individual dos funcionários.

Comportamentos pró-ativos são, em certa medida, relacionados com o comportamento de cidadania organizacional (OCB); ambos são comportamentos que dependem unicamente dos funcionários, são discricionários (ou seja, permitem uma certa liberdade) e idiossincráticos (relativos ao modo de ser, do sentir próprio de cada pessoa). Alguns comportamentos pró-ativos, tal como assumir o comando ou iniciativa, também são às vezes rotulados como formas de OCB (Bolino & Turney, 2005) e (Morrison & Phelps, 1999).

A expectativa geral de que o compromisso afetivo está positivamente relacionada com o comportamento pró-ativo confirma-se (Den Hartog & Belschak, 2007).

O compromisso com algo específico implica dizer que os indivíduos valorizam o seu cumprimento. De acordo com a teoria da expectativa, os indivíduos são motivados a envolverem-se em comportamentos que consideram ser meios úteis para atingir os objetivos que estabelecem (Vroom, 1964) e (Van Eerde & Thierry, 1996).

Tal como já foi referido anteriormente, a organização em análise tem uma característica peculiar: uma vez que o nível de exigência emocional é elevado, torna-se importante esclarecer, à partida, aquilo que o cargo envolve. Pode, então, dizer-se que a sintonia entre as expectativas do colaborador e as exigências da organização são um fator fundamental para o bem-estar e funcionamento da mesma. Assim, defende-se que o compromisso afetivo está positivamente relacionado com o comportamento pró-ativo (Den Hartog & Belschak, 2007).

Estudiosos da psicologia organizacional sugerem que o otimismo é benéfico para o bem-estar físico e psicológico dos funcionários. (Aspinwall & Taylor (1992) demonstraram recentemente que as pessoas otimistas ajustam-se melhor e com maior facilidade às transições importantes da vida do que as pessoas que estão mais pessimistas. Estudos feitos por Litt, Tennen, Affleck, & Kjock (1992) sugerem o mesmo. Essas são características pessoais que têm grande influência positiva quando o otimismo é elevado; quando acontece o contrário, é negativo tanto na atitude do funcionário consigo próprio, como com colegas, equipa ou organização.

Em resumo, num ambiente de trabalho não é tão simples estar satisfeito plenamente. Muitos são os fatores e os comportamentos que estimulam ou não esse estado de satisfação.

No capítulo que se segue serão abordados: a Gestão pela Qualidade e as definições dos termos cliente e utente, com o objetivo de melhor compreender o sistema de gestão e monitorização de indicadores de satisfação interna e externa, e principalmente definir o conceito da razão de existência dessas instituições, a pessoa com necessidades educativas especiais.



## 2. GESTÃO PELA QUALIDADE

---

### 2.1. GESTÃO PELA QUALIDADE

Segundo Faria, a gestão da qualidade pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos ou serviços com objetivo de garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes internos (colaboradores) e externos (utentes), relacionadas com a oferta do serviço prestado, ou ainda, a superação de suas expectativas.

A gestão da qualidade não precisa, necessariamente, implicar na adoção de alguma certificação, embora este seja o meio mais comum e o mais difundido, porém, sempre envolve a observância de alguns conceitos básicos, ou princípios de gestão da qualidade, que podem e devem ser observados por qualquer organização. Sendo estes:

**Foco no cliente:** a organização tem como motivo de sua existência a satisfação de determinada necessidade de seu cliente, seja com a oferta de um produto ou serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da gestão da qualidade que deve sempre basear-se no atendimento pleno das necessidades do cliente, atuais ou futuras, e mesmo, a superação das expectativas deste;

**Liderança:** cabe aos líderes numa organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas atividades de forma adequada e que se sintam motivadas e comprometidas a atingir os objetivos da organização;

**Envolvimento das pessoas:** toda organização é formada por pessoas que, em conjunto, constituem a essência da organização. Portanto, a gestão da qualidade deve compreender o envolvimento de todos, o que possibilitará o uso de suas habilidades para o benefício da organização;

**Abordagem por processos:** a abordagem por processos permite uma visão sistêmica do funcionamento da empresa como um todo, possibilitando o alcance mais eficiente dos resultados desejados;

Abordagem sistêmica: a abordagem sistêmica na gestão da qualidade permite que os processos inter-relacionados sejam identificados, entendidos e geridos de forma a melhorar o desempenho da organização como um todo;

Melhoria contínua: para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos e/ou serviços, atendendo suas necessidades atuais e futuras e superando suas expectativas, é necessário que ela tenha seu foco voltado sempre para a melhoria contínua do seu processo e produto/serviço;

Abordagem de fatos para a tomada de decisão: as decisões dentro de um sistema de gestão de qualidade devem se tomadas com base em fatos, dados concretos e análise de informações, o que implica na implementação e manutenção de um sistema eficiente de monitoramento;

Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: a organização deve procurar o relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores através do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, pois o trabalho em conjunto de ambos facilitará a criação de valor.

Portando, como as IPSS estão em pleno desenvolvimento, passaram a adotar os princípios de gestão pela Qualidade para garantir a completa satisfação das necessidades desses clientes, ou melhor, utentes, ao serviço que está sendo oferecido, e ainda, a superação de suas expectativas.

## 2.2. UTENTE OU CLIENTE?

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico a palavra utente significa a pessoa que utiliza bens ou serviços públicos ou privados.

Uma das questões verificadas ao longo do processo de coleta de dados, é que não existe uma unanimidade em classificar o usuário do serviço. Os usuários, as pessoas com necessidades educativas especiais, são chamados por vezes de utente, por outras de cliente. E também de uma forma mais afetuosa, como “meus meninos e meninas”.

Como o usuário também é chamado de cliente, devemos conceituar de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Cliente é a pessoa que

requer serviços mediante pagamento, pessoa que compra algo; comprador; freguês e a pessoa que frequenta habitualmente o mesmo local.

Dessa forma, podemos concluir que cliente é um conceito mais abrangente que utente?

*“Nas organizações em sociedade livre, o cliente está em primeiro lugar, enquanto o utente nas organizações coletivizadas é um número que é exibido para justificar recursos, financiamentos, alimentar estatísticas ou ser discutido como casuística clínica”* (Araújo, 2013).

O utente pode ser interpretado como um usuário que utiliza, que recebe um serviço, e no caso das IPSS, recebe cuidados, educação e formação.

O cliente tem opção de escolha. Ele é quem decide, portanto, é o centro das atenções e a sua opinião é levada em consideração. Ele é um produto da liberdade e da concorrência.

Nos últimos anos, o conceito de cliente nas IPSS vai além. Pode ser dito que ele não é o objetivo de lucro, mas é fundamental a sua satisfação para a viabilidade e sobrevivência dessas instituições. É essencial manter a qualidade dos serviços para manter o cliente. É necessário que ele esteja satisfeito com os cuidados recebidos.

O utente é um usuário mais passivo. O utente recebe. As decisões são tomadas por outrem. Em grande parte, os usuários dos serviços das IPSS não são autónomos, portanto, o envolvimento familiar é alargado e a troca de informações entre famílias e instituições são constantes.

Nos Manuais de Qualidade das instituições, o usuário é apontado como cliente. Os profissionais mais envolvidos nos processos de certificação tratam-no dessa forma. Através de inquéritos, a sua satisfação é avaliada e medida. Providências são tomadas para melhorar os serviços oferecidos e o principal objetivo das instituições é garantir sua segurança e promover a sua autonomia.

Em contrapartida, os profissionais menos envolvidos com os processos de certificação e mais próximos do usuário, chamam o mesmo de utente.

Em resumo, os usuários das instituições tornam-se utentes-clientes.

E, como o título do estudo se refere ao usuário como utente, é dessa forma que ele será tratado a partir deste momento.

No capítulo que se segue serão abordados: o setor de Economia Social, nos seus mais variados conceitos, e as IPSS, suas características e sua legalidade.

### 3. ECONOMIA SOCIAL E AS IPSS

---

#### 3.1. ECONOMIA SOCIAL

A Economia Social está sujeita a abordagens teóricas diferentes. Alguns autores veem no seu desenvolvimento uma alternativa ao modo de produção capitalista, ao passo que outros o encaram apenas como um simples procedimento de regulação do sistema.

Ela oferece bens ou serviços que correspondem às necessidades sentidas pelos indivíduos a que se destinam, independentemente da sua rentabilidade económica intrínseca, procurando que essa oferta seja efetuada otimizando a relação qualidade e preço, que são tão importantes quanto a procura sistemática de um excedente operativo, dentro de um quadro de desenvolvimento sustentável.

Numa organização da economia social, deve existir a preocupação de fomentar a participação no processo de decisão organizacional por parte dos seus membros, dos utilizadores, dos assalariados e também de outros agentes que eventualmente lhe estejam associados.

A solidariedade deve ser tratada como prioridade. Logo, todas as organizações que integrem a economia social devem apresentar duas características: uma preocupação com os indivíduos e a concessão de uma importância primordial aos aspetos sociais.

A principal diferença entre as organizações de economia social e as empresas consideradas capitalistas é que, enquanto nestas últimas, os seus principais beneficiários são os seus próprios investidores, que recebem para si mesmo o lucro, nas organizações de economia social, caso exista, a apropriação desse excedente é coletiva e destina-se a dar continuidade aos objetivos organizacionais, a satisfazer os seus usufrutuários diretos, os seus assalariados e a comunidade em geral.

Devido às suas características, as organizações de Economia social, têm sido as responsáveis pela existência de uma abordagem diferente da atividade socioeconómica, que consiste em privilegiar as pessoas em detrimento do capital. Não só organizações produtoras de bens ou serviços, mas igualmente, produtoras de conexões sociais, aspeto fundamental para a geração de capital social.

É correto afirmar que as organizações da Economia social produzem bens e serviços criadores de emprego, que têm um impacto económico e social importante junto das comunidades em que essas organizações estão inseridas.

A economia social, enquanto setor de atividade autónomo do setor público e do setor privado, não pretende substituir qualquer destes dois setores económicos, no entanto, pode considerar-se igualmente insubstituível.

E pela sua própria razão de ser, a Economia social detém um conjunto de vantagens que nenhum dos demais setores possui:

- A capacidade de detetar novas necessidades e criar novos empregos;
- Relaciona-se com a capacidade de mobilizar e movimentar forças e criar as mais diversas e numerosas redes;
- Respeita a sua capacidade de fomentar aquilo que se designa de “capital social”;
- Prende-se com a capacidade de utilizar corretamente os recursos que provêm da redistribuição.

Em consulta ao *site* da CASES (2011), Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, foram selecionados alguns conceitos de Economia Social:

- Primeiro congresso de Economia social que se realizou em Madrid:  
Toda a atividade económica baseada na associação de pessoas em entidades de natureza democrática e participativa cuja primazia é dada aos contributos e ao trabalho pessoal mais do que ao capital. As associações deste setor são: a) cooperativas e associações de produção; b) mutualidades; c) associações e fundações e outras entidades que respeitam os princípios da Economia Social.
- Comissão das Comunidades Europeias:  
As empresas pertencem à Economia Social se a sua atividade produtiva se baseia em técnicas de organização específicas. Essas técnicas estão baseadas em princípios de solidariedade e participação (essencialmente o de “um homem, um voto”) entre os membros, sejam eles produtores, usuários ou consumidores, e os valores da autonomia e cidadania e também os valores da

autonomia e da cidadania. Em geral cada empresa adota a forma legal de cooperativa, mutualidade ou associação.

- CIRIEC, da Espanha:

A Economia Social é a forma que inclui empresas que agem para o mercado com o objetivo de produzir bens e serviços de seguros ou de finanças, mas cuja distribuição dos excedentes e tomada de decisão não estão diretamente ligadas ao capital trazido por cada membro. Todos os membros têm o mesmo peso e capacidade nas tomadas de decisão e isso não depende do seu capital. A economia social também inclui agentes económicos cuja principal função é produzir serviços que não são para vender a certos grupos ou famílias e, que são financiados através de contribuições voluntárias feitas pelas famílias na sua qualidade de consumidores.

- Henri Desroches:

As organizações da economia social são empresas que se regem pela primazia da pessoa sobre o capital e traduzem-se pelo funcionamento democrático segundo o axioma, uma pessoa um voto, e por uma forma particular de capitalização que não oferece nenhuma vantagem individual, seja no plano das decisões, seja no plano da redistribuição de dividendos.

- Claude Viéney:

Pertencem à economia social todas as organizações que independentemente do seu propósito ou ramo de atividade se regem por um conjunto de regras de funcionamento muito concreto e preciso. A saber: um homem um voto (regra associativa); Determinação da atividade da empresa pelos seus membros (regra vinculativa); definição na distribuição de dividendos (regra económica) e, finalmente, que os excedentes investidos, constituam propriedade coletiva (regra empresarial).

- Jacques Defourny:

A Economia Social designa o conjunto das atividades económicas exercidas por empresas, principalmente as cooperativas, mutualidades e associações

(produção de bens e serviços mercantis e não mercantis) com base nos valores de autonomia, solidariedade e cidadania.

- Jean-Louis Laville:

As organizações de economia social terão de ser associações livres de pessoas que levem a cabo ações que reforçam a coesão social, principalmente por via da criação de emprego. Para além disso, estas organizações devem ter uma atividade suportada na exploração de diferentes recursos, sejam eles a venda de bens e serviços, o voluntariado, os donativos ou as subvenções governamentais. Estas organizações não poderão também esquecer que terão de satisfazer as solidariedades de proximidade, bem como de fomentar a democracia e a participação dos diferentes agentes.

### 3.2. AS IPSS

De acordo com o Instituto da Segurança Social, I.P, (2014), as instituições particulares de solidariedade social (IPSS) são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços.

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

As IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional, sendo de natureza associativa:

- As associações de solidariedade social (em geral são associações com fins de solidariedade social que não revestem qualquer das formas das associações a seguir indicadas);
- As associações de voluntários de ação social;
- As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas;
- As irmandades da Misericórdia.

São de natureza fundacional:

- As fundações de solidariedade social;
- Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social.

No âmbito da ação social, as instituições podem desenvolver várias respostas sociais:

- Apoio a crianças e jovens, com atividades de creche e creche familiar, centro de atividades de tempos livres; centro de apoio familiar e aconselhamento parental e intervenção precoce;
- Apoio à família, desenvolvendo atividades de centro de atendimento/acompanhamento psicossocial, casa de abrigo, serviço de apoio domiciliário e centro de férias e lazer.
- Apoio à integração social e comunitária, com atividades de acompanhamento social, centro comunitário, refeitório/ cantina social, comunidade de inserção; centro de alojamento temporário e comunidade de reinserção, ajuda alimentar; equipa de rua para pessoas sem-abrigo, equipa de intervenção direta e apartamento de reinserção social.
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, desenvolvendo atividades de cuidados continuados, centro de atividades ocupacionais, serviço de apoio domiciliário, centro de convívio, centro de dia,

centro de noite, lar de idosos, lar residencial, ajuda alimentação e equipa de rua para pessoas sem-abrigo.

Relativamente ao modo de constituição, as IPSS, adquirem personalidade jurídica no ato de constituição, do qual deve constar a escritura pública (exceção para as instituições canonicamente eretas) que deverá especificar: as quotas, donativos ou serviços com que os associados concorrem para o património social; a denominação, fim e sede da pessoa coletiva; a sua forma de funcionamento; a duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado, resultando daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais e/ou apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública).

### 3.2.1. LEGALIDADE DAS IPSS

De acordo com o disposto no artigo 63.º, n.º3, da Constituição da República Portuguesa, de 2 de abril de 1976, relativo à Segurança Social, foi reconhecido o termo de IPSS como “A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas, que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.” (Legislação/ Constituição da República Portuguesa).

As associações de Solidariedade Social (IPSS), de iniciativa associativa, privada e sem fins lucrativos, surgiram após a Revolução de abril de 1974 como resultado do impulso da participação Democrática do Povo.

Os paradigmas económicos, políticos e sociais foram vistos de outra forma pela sociedade. O Estado Social passou a ter mais importância e passou a ser conhecido como Estado Providência.

Com a revisão constitucional de 1989, dentre várias alterações, foi alterado o artigo 63.º, n.º3, o qual estabelecia que as IPSS eram permitidas, para passar a estabelecer “o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objetivos de segurança social...”).

Dessa forma, foi mantido o relacionamento das IPSS com o sistema de segurança social, assim como, continuou a prever-se a sua regulamentação por lei e a sujeição à fiscalização do Estado.

Em 2005, na última revisão constitucional, no n.º 5 do art.º 63, determina “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social ...”.

O Estado deixa de promover a assistência social através da sua iniciativa, e coloca-se num papel de apoiante e fiscalizador, que tem mantido e alargado até aos dias atuais.



## PARTE II – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL

### 1. O CONTEXTO DO ESTUDO

---

#### 1.1. AS INSTITUIÇÕES DE NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS

As IPSS estudadas são instituições que cuidam de indivíduos com necessidades educativas especiais, as quais foram estudadas quatro unidades localizadas na região Centro de Portugal, sendo uma no Distrito de Aveiro e três no Distrito de Coimbra.

As unidades estudadas receberam nomes fictícios, portanto serão chamadas por nomes de flores: Acácia, Sálvia, Tulipa e Violeta. Cada unidade possui várias respostas sociais. Optou-se por desenvolver a pesquisa na resposta social denominada CAO (Centro de Atividades Ocupacionais), por ser comum a todas as unidades, por conter uma variedade de formações académicas na sua equipa profissional e por desenvolver utentes com todas as formas de autonomia, do mais dependente ao menos dependente.

O CAO é uma resposta social de apoio a pessoas com necessidades educativas especiais, com vista ao desenvolvimento e manutenção da sua autonomia pessoal e social, proporcionando o seu equilíbrio emocional. Destinam-se a pessoas com idade igual ou superior a 16 anos, e visam promover o bem-estar e a qualidade de vida, a reabilitação funcional, a valorização familiar e comunitária e a ocupação socialmente útil.

De acordo com as informações obtidas nas instituições, o princípio de intervenção é orientado para o utente. A intervenção perspetiva o desenvolvimento do seu projeto de vida, tendo por base as suas necessidades potenciais e expectativas. Assenta no modelo de qualidade de vida, abrangendo domínios como as relações interpessoais, autodeterminação, bem-estar físico, emocional e material, cidadania e direitos.

Os objetivos do CAO são: desenvolver atividades que potenciem o crescimento psicossocial do utente enquanto pessoa capaz de fazer escolhas e com direito a partilhar lugares comuns; desenvolver e manter competências que permitam a ocupação útil em contextos institucionais, familiares e comunitários; e proporcionar atividades que visem manter o seu equilíbrio físico, emocional e social.

Os serviços prestados são: alimentação, transporte, administração de medicação regular, cuidados de higiene e conforto pessoal, apoio psicossocial e terapias.

## 1.2. GESTÃO PELA QUALIDADE NAS IPSS

O EQUASS é um sistema de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade dirigido às organizações que atuam no âmbito dos serviços sociais, tais como: reabilitação, formação profissional, assistência e cuidados às pessoas em situação de fragilidade social e outros do domínio dos serviços pessoais de interesse geral. Trata-se de um sistema que foi aprovado e é monitorizado por um Comité Europeu da Qualidade, concebido e gerido pela EPR – *European Platform for Rehabilitation*, inspirado nos sistemas de qualidade total, nos modelos de excelência, instituindo uma abordagem integrada, através da qual as organizações se comprometem com os referenciais da excelência do desempenho, num processo de certificação externo que tem como eixos fundamentais a autoavaliação e a aprendizagem organizacional (POPH, s.d.).

O sistema pretende constituir-se como uma estratégia de apoio ao desenvolvimento dos serviços sociais, reforçando o comprometimento das organizações com a qualidade e a melhoria contínua e garantindo às partes interessadas a qualidade dos serviços prestados, a nível europeu e ao nível dos países.

O sistema encontra-se alinhado com os desenvolvimentos em matéria de gestão da qualidade a nível europeu, incluindo o CQAF – *Common Quality Assurance Framework*, permitindo responder aos requisitos por este estabelecidos.

O EQUASS integra três níveis de reconhecimento da qualidade nas organizações:

- Certificação da Qualidade nos Serviços Sociais (nível I),
- Certificação da Excelência nos Serviços Sociais (nível II),
- Prémio Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais (nível III).

Certificadas pela EQUASS *Assurance*, duas unidades de IPSS estudadas foram certificadas no nível I de Certificação de Qualidade, e outras duas foram certificadas no nível II de Certificação de Excelência, a melhor marca nacional até a elaboração deste estudo. Além da análise documental, são ouvidos os utentes, pais e famílias, colaboradores, parceiros, financiadores e entidades governamentais.

De acordo com esse sistema de gestão, é a organização que define, implementa e controla o seu compromisso com a satisfação das necessidades e expectativas legítimas dos utentes e de outras entidades interessadas. Para garantir a execução da política da qualidade, a organização deve controlar a conformidade e a melhoria contínua dos processos.

E utilizando como referencial o manual de gestão de qualidade de uma das unidades, é correto afirmar que a gestão da qualidade deve melhorar a sustentabilidade da organização. Portanto é seu dever:

- Controlar a conformidade das práticas e promover os processos de melhoria contínua;
- Orientar a prestação de serviços para a satisfação, necessidades e expectativas do utente e outras partes interessadas;
- Melhorar a sustentabilidade e o desempenho económico e financeiro;
- Melhorar as condições de espaço e equipamentos

As estratégias da organização são:

- Implementar o Sistema de Qualidade;
- Criar respostas coerentes com as expectativas e necessidades do utente e sua família;
- Valorizar a formação dos colaboradores;
- Melhoria contínua dos processos de trabalho e orientação para resultados;
- Apoiar projetos inovadores promovendo o desenvolvimento de boas práticas;
- Reforçar o papel social da organização em parceria com entidades públicas e privadas;
- Promover a sustentabilidade económica assegurando o cumprimento das obrigações assumidas pela organização.

Suas diretrizes principais são:

- Visão: Ser instituição de referência de Qualidade pela diferenciação dos serviços que desenvolve para a Pessoa com Necessidades Educativas Especiais.

- Missão: Promover a cidadania ativa e desenvolver projetos de vida com qualidade da Pessoa com Necessidades Educativas Especiais, envolvendo a Família e a Comunidade.
- Valores: Confidencialidade, Integridade, Privacidade, Rigor e Solidariedade.

### 1.3. A QUALIDADE COMO FERRAMENTA PARA A SEGURANÇA DO UTENTE

Utilizando como base o Relatório de revisão do sistema da Qualidade de uma das instituições, fica registrado e assumido um claro compromisso para com a defesa e a promoção dos direitos dos seus utentes em termos de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento e participação equitativa, e a constante procura de criar condições, internas e externas, para o cumprimento integral dos direitos das pessoas que assiste. A Carta de Direitos das instituições tem como pilares orientadores a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia e a Convenção Europeia para a proteção dos Direitos Humanos e suas liberdades fundamentais.

Os conteúdos da Carta de Direitos foram trabalhados e transformados numa linguagem mais acessível aos utentes com maiores dificuldades intelectuais. Essa adaptação levou a que os direitos dos utentes, em particular da resposta social de CAO, estejam afixados nas paredes e que sejam trabalhados quer nos grupos de autorrepresentação, quer em reuniões de trabalho específicas para o efeito.

A aferição da eficácia na transmissão dos direitos e conhecimento dos mesmos por parte de utentes e suas famílias é realizada utilizando indicadores quantitativos, tendo sido também verificada, através de entrevistas realizadas a grupos de utentes e famílias durante a auditoria externa EQUASS *Excellence*.

As instituições têm um sistema de gestão de sugestões e reclamações, descrito em procedimento específico. Em todos os centros e unidades estão colocadas caixas de sugestões e reclamações e, os colaboradores estão informados que devem ajudar qualquer utente a formalizar uma sugestão ou reclamação, sempre que eles o desejem.

São elaborados dois indicadores que procuram não só quantificar o número de reclamações formalizadas, mas também, aferir o grau de conhecimento do procedimento por parte dos utentes das diversas unidades.

Relativamente às sugestões, é considerado que o número de sugestões é também um indicador importante para aferir da adequabilidade do seu procedimento de sugestões e reclamações e acessibilidade aos mecanismos associados. São consideradas as sugestões depositadas em caixa, apresentadas em reuniões e recolhidas em inquéritos de satisfação.

Um dos indicadores mais importantes é o que verifica o grau de conhecimento de utentes e familiares, em relação aos procedimentos de sugestões e reclamações. Não é suficiente existirem procedimentos, eles devem ser conhecidos pelos utentes e seus familiares.

As IPSS também promovem intensamente a participação dos familiares em reuniões de planificação e avaliação de serviços. Com este intuito, são realizadas reuniões específicas para o efeito, sendo estas assinadas pelos respetivos participantes em ata de reunião.

A facilitação e recolha de *feedback* dos diversos *stakeholders*, sobre a sua experiência individual ou coletiva, relativamente aos programas e serviços prestados, são aferidas através do uso de indicadores, que contabilizam a percentagem de participação em inquéritos de satisfação das famílias e utentes.

#### 1.4. O QUE FAZ DA ECONOMIA SOCIAL UM LUGAR PARA FAZER UM TRABALHO DECENTE, SATISFATÓRIO E MOTIVADOR?

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), não têm como objetivo comercializar produtos ou prestar serviços; o seu principal objetivo é criar condições para que cada pessoa, no caso de estudo, com necessidades educativas especiais, normalmente tratada de forma distinta pela sociedade, possa atingir a sua plenitude como ser humano e ser social e, tornar-se minimamente autónomo. Desta forma, os colaboradores desse tipo de atividade possuem atitudes, comportamentos, aspirações e motivações diferenciadas.

É de esperar que os profissionais que trabalhem nestas instituições sejam: assistentes sociais, psicólogos, terapeutas de fala, cozinheiras, etc., e outros sem formação específica que sejam sensíveis à causa, como familiares de utentes. Mas foi uma “surpresa” encontrar colaboradores com outras formações profissionais, como arquitetos, *designers* de moda, marceneiros, animadores e terapeutas, que apesar de exercerem a sua profissão

em paralelo, não abrem mão de trabalhar com esta população, porquê dizem ser apaixonados e envolvidos.

E o que satisfaz e motiva esses profissionais a ficarem tantos anos nessas instituições, onde não há perspectiva de crescimento na carreira? Até mesmo pra alguns que dizem ter tido outras oportunidades!?

No capítulo seguinte serão descritos os métodos do estudo: a abordagem, os objetivos, a amostra, os procedimentos e os instrumentos de recolha de dados.

## 2. MÉTODOS

---

### 2.1 ABORDAGENS DE ESTUDO

Por tratar-se de um estudo que visa conhecer o nível de satisfação profissional, a relação em prestar serviços com qualidade que garantam a segurança do utente, assume-se tanto como um estudo tipo descritivo e compreensivo, mas também, exploratório e correlacional. Quanto ao tipo de corte aplicado no estudo, ele foi transversal, pois apesar de ter sido feito em etapas, sendo a primeira etapa a aplicação dos questionários, em meados de 2014, e a realização de entrevistas, como segunda etapa, no primeiro semestre de 2015, o período de realização não ultrapassou um ano.

### 2.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Foram definidos como principais objetivos desse estudo:

- Compreender a relação existente entre um profissional satisfeito e a prestação de um serviço de qualidade que promova a segurança dos utentes tendo como base de fundamentação a satisfação profissional, a motivação, o setor da economia estudado e os sistemas de gestão de Qualidade;
- Analisar e demonstrar de que forma a satisfação pessoal interfere na satisfação profissional, em função da população atendida pelas instituições;
- Demonstrar se existe coerência nos resultados coletados na investigação, com os dados de satisfação do colaborador e de satisfação do utente e seus familiares.

O objetivo geral deste estudo é de compreender a relação existente entre um profissional satisfeito e a prestação de um serviço de qualidade que promova a segurança dos utentes, através da recolha de dados através de inquéritos (questionários e entrevistas), da comparação e análise com os dados externos (utentes) e internos (colaboradores) das quatro unidades de IPSS estudadas e da descrição dos resultados obtidos.

## 2.3 AMOSTRA

Na amostra recolhida através dos questionários, em que a população-alvo do estudo era os colaboradores das quatro unidades de IPSS, foram utilizados 157 questionários válidos.

Na amostra recolhida através das entrevistas individuais, foram seleccionados 40 colaboradores, das mesmas unidades, em média 10 colaboradores por unidade. No total foram 20 horas de gravação, tendo como média, 30 minutos por entrevista.

## 2.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DOS DADOS

### 2.4.1 QUESTIONÁRIOS

Foram utilizadas medidas validadas para todos os constructos, em que as respostas a todos os itens foram obtidos utilizando uma escala de Likert de cinco pontos, variando de “1 = discordo totalmente” a “5 = concordo totalmente”.

As variáveis de controlo utilizadas foram:

- As variáveis demográficas. Foram coletadas informações sobre idade dos participantes em anos, sexo (0 = homens; 1 = mulheres), estado civil (0 = casadas; 1 = único) e educação (1 educação = básico; 2 = diploma do ensino médio, 3 = maior educação).
- Variáveis de experiência profissional. As informações foram coletadas a respeito do contrato de trabalho dos participantes, se este era permanente ou temporária (0 = temporária; 1 = permanente) e tempo completo ou a tempo parcial (0 = tempo inteiro; 1 = part-time); e salário mensal (seis categorias que variam de menos de € 500/ mês para mais de € 3000/ mês).
- Variáveis organizacionais. Foram coletadas informações sobre o tamanho da organização (número de trabalhadores).

Os inquéritos por questionário foram aplicados entre os meses de junho e julho de 2014 por três grupos de alunos da disciplina Liderança e Motivação, do qual a autora desta dissertação fazia parte, abrangendo três grupos de recolha de dados: um para a Organização, com o objetivo de avaliar de forma geral se o seu desempenho se comparada com outras organizações do mesmo setor de atividade, nos quesitos desempenho financeiro, produtividade, qualidade do serviço e políticas e práticas de GRH, através de formação, avaliação de desempenho, carreira, aumentos salariais, entre outras, num total de 29 questões.

Outro questionário foi dado para os Supervisores de cada unidade, com o objetivo de avaliar cada subordinado sob sua responsabilidade, nos quesitos tarefas e responsabilidades, comportamento pró-ativo, satisfação, comprometimento, qualificação e criatividade, num total de 30 questões.

Por fim, um último para os Subordinados, subdividido em três linhas de abordagem: sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu supervisor (66 questões); sobre carreira (34 questões) e sobre ele próprio (36 questões).

Avaliação do supervisor pelo funcionário:

- Integridade comportamental (8 itens). Exemplo: “O meu supervisor cumpre as promessas que faz”.

Dados de auto avaliação:

- Satisfação no trabalho (3 itens). Exemplo: “Globalmente, estou muito satisfeito com o meu trabalho”. Adaptado de Kim, Price, Mueller e Watson (1996).
- Job crafting (12 itens). Exemplo: “Quando não há muito para fazer no trabalho procuro começar novos projetos”.
- Comprometimento organizacional (3 itens). Exemplo: “Sinto que faço parte integrante da minha organização”. (Meyer & Allen, 1997).
- Comportamentos pró-ativos destinados à organização (3 itens) e a si próprio (3 itens). Exemplos: “Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização”. E “Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão uteis ao meu trabalho e carreira”.

- Práticas de gestão de recursos humanos (25 itens). Exemplo: “Eu recebo treinamento suficiente em áreas diretamente relacionadas ao meu trabalho”.
- Satisfação com a carreira (3 itens). Exemplo: “No geral, estou satisfeito com a minha carreira até agora”. Adaptado de Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990).
- Comprometimento com a carreira (3 itens). Exemplo: “A minha carreira é um dos aspetos mais importantes da minha vida”.
- Bem-estar psicológico (7 itens). Exemplo: Com base no trabalho, sinto-me “Nada preocupado (a)”. (Warr et al., 2004).

#### 2.4.1.1 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

A aplicação dos questionários nas unidades ocorreram de formas diferenciadas, pois, deveriam estar de acordo com a disponibilidade das equipas e com a orientação dos respetivos supervisores. Para garantir a fiabilidade das informações fornecidas ficou claro para todos, que a participação não era obrigatória e o sigilo de informações e identificação seriam salvaguardados.

No total foram recolhidos 157 questionários, das quatro unidades da IPSS estudada.

Os dados recolhidos foram introduzidos numa base de dados criada para o efeito, com o apoio do programa *IBM SPSS Statistics versão 22.0*, para analisar questões sobre o entrevistado: o seu trabalho, a sua organização e o seu supervisor (66 questões), sobre carreira (34 questões) e sobre ele próprio (36 questões).

#### 2.4.2 ENTREVISTAS

Em função das informações recolhidas nos questionários e após a leitura dos dados, surgiu a necessidade de aprofundar o entendimento sobre a satisfação profissional desses colaboradores, de que forma o nível ou o grau de satisfação pode garantir a qualidade do serviço prestado, tendo com o objetivo principal a segurança dos utentes,

mas também, com um foco mais direcionado, como as mudanças de práticas ao longo do tempo influenciaram a forma de trabalho, a prestação do serviço e a sua vida.

As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2015, nas mesmas unidades já citadas, por uma dupla de pesquisadoras, sendo a autora uma delas, com o objetivo de entrevistar colaboradores de todos os níveis hierárquicos, independentemente de tempo de serviço nas instituições, para obter mais dados sobre Satisfação, Carreira e Motivação, o que o mantém na instituição e como as mudanças de práticas nos últimos anos afetou ou alterou sua forma de trabalho, a prestação do serviço e a sua vida.

Foram realizadas entrevistas individuais, sempre com a dupla de pesquisadoras e o colaborador. Desta forma, permitiu que as pesquisadoras pudessem revezar-se entre fazer perguntas e obter respostas e a outra pudesse fazer anotações e observações.

As entrevistas foram feitas sob a forma semiestruturada, onde se pretendeu que os colaboradores descrevessem e explicassem o que acontece, utilizando uma linguagem da vida cotidiana. Desta forma, a discussão pôde ser conduzida de diferentes maneiras, permitindo o fluir da conversa, pois percebeu-se por parte de alguns colaboradores uma resistência inicial. A intenção era transformar a entrevista numa conversa informal e encorajar o entrevistado a desenvolver as respostas, ficar à vontade de forma que as respostas fossem muito próximas da realidade.

No início de cada entrevista foi feita uma breve exposição do objetivo do estudo e o pedido para gravar a entrevista, sendo garantido o anonimato.

#### 2.4.2.1 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Um total de 40 (quarenta) entrevistas individuais foram feitas, em média, 10 entrevistas por unidade, por meio de um guião pré elaborado (Anexo IV). As entrevistas duraram um total de 20 horas.

Primeiro, os dados foram transcritos pelos pesquisadores, já familiarizados com os dados, e foi feita a releitura do material transcrito. As transcrições foram submetidos a análise temática (Braun & Clarke, 2006).

Os resultados serão apresentados e descritos de acordo com os dados comparados, entre o resultado dos questionários, com o tema satisfação profissional e suas

correlações, com o resultado das entrevistas e com informações recolhidas dos relatórios de gestão da Qualidade, fornecidos pelas instituições.

No capítulo seguinte serão apresentados: a descrição das amostras de acordo com o método de recolha e seus respectivos resultados.

### 3. DESCRIÇÃO DAS AMOSTRAS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

---

#### 3.1 DESCRIÇÃO DAS AMOSTRAS

##### 3.1.1 AMOSTRA DOS QUESTIONÁRIOS

Como breve resumo da amostra dos questionários, pode-se descrever sobre os aspetos pessoais, que a maior parte da amostra é composta por mulheres (83,1%). A idade média dos profissionais é de 45 anos. Verificou-se uma maior ocorrência de 64,7%, entre os 41 e 60 anos, 97 colaboradores. A maior parte vive acompanhado, sendo casados ou unidos de fato, num total de 66,2% e, 33,8% vivem sozinhos, são solteiros, divorciados ou viúvos. Quanto ao aspeto profissional, a grande maioria (78,4%) ganha entre 501€ e 1000€ mensais. Em relação à formação académica, quase metade dos colaboradores disseram possuir habilitações até o 9º ano (49,7%), uma grande parcela até o 12º ano (37,7%) e apenas 12,6% disseram ter Licenciatura ou Mestrado. Isto é condizente com a categorização profissional, em que 7,1% faz parte do quadro superior (gestão) e os demais 92,9% fazem parte dos quadros intermédios, administrativos e trabalhadores manuais. Quanto ao tempo de serviço, a maior parte (75,2%) trabalha nas instituições há mais de cinco anos. No entanto, 20 colaboradores inqueridos estão nas IPSS há mais de vinte anos.

Quanto ao número de questionários por unidade, este dado não é proporcional ao número de colaboradores por unidade. Como o preenchimento era de carácter voluntário, obteve-se uma maior participação de colaboradores nas unidades onde o gestor proporcionou um ambiente mais adequado para o preenchimento dos questionários.

##### 3.1.2 AMOSTRA DAS ENTREVISTAS

Como breve resumo da amostra das entrevistas, pode-se descrever sobre os aspetos pessoais, que a maior parte da amostra é composta por mulheres (87,5%). A idade média dos profissionais é de 45 anos. Verificou-se uma maior ocorrência de 67,5%, entre os 31 e 50 anos, 27 colaboradores. Em relação à formação académica, a maior parte dos entrevistados disse possuir Licenciatura ou Mestrado (50%). Quanto à categorização

profissional, a seleção pelos gestores foi muito adequada e coerente ao estudo, pois foram entrevistados principalmente os colaboradores que têm mais contato com os utentes, sendo os trabalhadores manuais (35%), os trabalhadores de quadros intermédios (32,5%), seguidos pela equipa de gestão (25%) e por fim, um menor grupo de administrativos (7,5%). Quanto ao tempo de serviço, a maior parte (65%) trabalha nas instituições há mais de vinte anos.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram lidos e foram descritos tomando como base as variáveis extraídas dos questionários, correlacionadas com o tema principal do estudo, satisfação profissional.

As correlações foram feitas utilizando como referencial o coeficiente de correlação Pearson ( $r$ ) que varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao saber-se o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis. Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Em resumo, uma correlação positiva com a variável satisfação profissional indica que quem está mais satisfeito também se sente mais comprometido com a organização, por exemplo.

#### 3.2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Com relação à satisfação no trabalho, que é a medida em que os indivíduos estão satisfeitos com a função que exercem na organização em questão, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário está muito insatisfeito e 5 indica que está plenamente satisfeito, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS

mostraram-se no intervalo de 4 e 5, um total de 86,6%. A média encontrada foi de 4,3376 e a mediana de 4,33. O desvio padrão apresentado foi de 0,5892 e o índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach) foi de 0,693. Pode-se concluir que se apresentam satisfeitos ou muito satisfeitos com a função que desempenham.

Tabela 1 – Valores extremos, média, desvio padrão e confiabilidade

Dimensão	Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
Satisfação com o trabalho	Em geral, gosto de trabalhar aqui	157	1	5	4,5	0,62	0,693
	Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	157	1	5	4,1	0,73	
	Em geral, gosto do meu trabalho	153	1	5	4,4	0,88	
	<b>Índice de Satisfação com o trabalho</b>	<b>157</b>	<b>1,3</b>	<b>5</b>	<b>4,338</b>	<b>0,5892</b>	

Fonte: adaptado pelo autor com dados fornecidos por grupo de pesquisa da FEUC

A satisfação no trabalho mostrou-se positivamente correlacionada com as variáveis: comprometimento organizacional, integridade comportamental, *job crafting* (alinhamento do trabalho com preferências pessoais), comportamentos pró-ativos destinados à organização e a si próprio, práticas de Gestão de Recursos Humanos, satisfação com a carreira, comprometimento com a carreira e bem-estar psicológico.

Tabela 2 – Correlações positivas

Satisfação no trabalho	Compromisso organizacional	Integridade Comportamental	<i>Job crafting</i>	Comportamento pró-ativo para com a organização	Comportamento pró-ativo para si próprio
Correlação de Pearson	,594**	,515**	,464**	,424**	,490**
Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
N	157	157	157	157	157
Satisfação no trabalho	Gestão de Práticas de Recursos Humanos	Satisfação com a Carreira	Comprometimento com a Carreira	Bem-estar Psicológico	
Correlação de Pearson	,449**	,431**	,404**	,339**	
Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	
N	157	157	157	156	
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).					

Fonte: adaptado pelo autor de saída do IBM SPSS ver 22.0

A satisfação no trabalho mostrou-se negativamente correlacionada com as variáveis: intenção de saída (*turnover*) e preferência por mobilidade interorganizacional.

Tabela 3 – Correlações negativas

Satisfação no trabalho	Intenção de sair	Mobilidade psicológica intra-organizacional
Correlação de Pearson	-,496**	-,454**
Sig. (2 extremidades)	,000	,000
N	157	157
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).		

Fonte: adaptado pelo autor de saída do IBM SPSS ver 22.0

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumenta (ou se diminui) a satisfação no trabalho, diminuem-se (ou aumentam-se) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

### 3.2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com relação ao comprometimento organizacional, que é a medida da ligação afetiva dos trabalhadores para com a organização, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário não possui nenhuma (ou quase nenhuma) ligação afetiva com a organização e 5 indica que possui total ligação (ou quase total) com a organização, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se no intervalo de 4 e 5, um total de 66,9%. A média encontrada foi de 4,0977 e a mediana de 4. Assim, em sua maioria, estão ligados afetivamente com a organização com bastante intensidade.

O comprometimento organizacional mostrou-se positivamente correlacionado com as variáveis: satisfação no trabalho, integridade comportamental, comportamentos pró-ativos destinados a si próprio e bem-estar psicológico.

O comprometimento organizacional mostrou-se negativamente correlacionado com as variáveis: intenção de saída (*turnover*) e preferência por mobilidade interorganizacional.

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumenta (ou se diminui) o comprometimento organizacional, diminuem-se (ou aumentam-se) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

### 3.2.3 INTEGRIDADE COMPORTAMENTAL

Com relação à integridade comportamental, que é a medida em que os indivíduos consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário discorda completamente que existe um alinhamento entre discurso/prática do supervisor e 5 indica que há um alinhamento completo entre discurso/prática do supervisor, os funcionários das unidades da IPSS em grande parte, estão próximos do valor 4, num total de 45,99%. A média encontrada foi de 3,8583 e a mediana de 4. A média encontrada foi de 4,0977 e a mediana de 4. Assim, pode-se considerar existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor.

A integridade comportamental mostrou-se positivamente correlacionada com as variáveis: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, *job crafting*, comportamentos pró-ativos destinados à organização, a si próprio e aos outros, práticas de GRH, carreira proteana (carreira autogerida), mentalidade sem fronteiras, satisfação e comprometimento com a carreira.

A integridade comportamental mostrou-se negativamente correlacionada com as variáveis: intenção de saída (*turnover*) e preferência por mobilidade interorganizacional.

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumenta (ou se diminui) a integridade comportamental, diminuem-se (ou aumentam-se) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

### 3.2.4 JOB CRAFTING

Com relação ao *job crafting*, que são comportamentos de mudança da iniciativa do trabalhador com o objetivo de direcionar o seu trabalho com as suas preferências pessoais; os trabalhadores podem procurar alterar as tarefas que desempenham ou o

modo como as desempenham; as formas e a intensidade com que se relacionam com outros no trabalho; e o modo como percebem aspetos do seu trabalho de forma a aumentarem o significado do trabalho. Foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário não adotou comportamentos de mudança para alinhar trabalho e preferência pessoal e 5 indica que adotou muitos comportamentos de mudança para alinhar trabalho e preferência pessoal, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se na sua maioria, no intervalo de 3 e 3,92, um total de 58%, no entanto, entre 4 e 4,8 totalizaram 38,2%. A média encontrada foi de 3,7919 e a mediana de 3,8333. Assim, alguns funcionários apareceram como neutros na resposta à essa questão, enquanto alguns outros adotaram alguns comportamentos de mudança.

O *job crafting* mostrou-se positivamente correlacionado com as variáveis: satisfação no trabalho, integridade comportamental, comportamentos pró-ativos destinados à organização, a si próprio e aos outros, práticas de GRH, carreira proteana, preferência por mobilidade interorganizacional, mentalidade sem fronteiras, comprometimento com a carreira, adaptação da carreira, satisfação com a vida, autoeficácia e bem-estar psicológico.

O *job crafting* mostrou-se negativamente correlacionado com a variável de intenção de saída (*turnover*).

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumenta (ou se diminui) o *job crafting*, diminuem-se (ou aumentam-se) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

### 3.2.5 COMPORTAMENTOS PRÓ-ATIVOS DESTINADOS À ORGANIZAÇÃO E A SI PRÓPRIO

Com relação aos comportamentos pró-ativos, que são comportamentos por parte dos funcionários de perceber antecipadamente os problemas e propor soluções assertivas para organização, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário é nada pró-ativo e 5 indica que é muito pró-ativo, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se entre 3 e 4, no que diz respeito aos comportamentos pró-ativos destinados ao próprio indivíduo e à organização, com totais

de 65,6% e 69,4%, respetivamente. Para os comportamentos pró-ativos destinados à organização, a média encontrada foi de 3,9586 e a mediana de 4. Para os comportamentos pró-ativos destinados a si próprio, a média encontrada foi de 3,9950 e a mediana de 4. Quanto aos outros colegas de trabalho, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se próximos de 3 e 4. Assim, tanto desenvolvem comportamentos pró-ativos para si próprios como para a organização e alguns comportamentos para com os outros colegas.

Os comportamentos pró-ativos destinados à organização mostraram-se positivamente correlacionados com as variáveis: satisfação no trabalho, integridade comportamental, *job crafting*, comportamentos pró-ativos destinados a si próprio e aos outros, práticas de GRH, carreira proteana, mentalidade sem fronteiras, comprometimento com a carreira, adaptabilidade de carreira, satisfação com a vida e autoeficácia.

Os comportamentos pró-ativos destinados à organização mostraram-se negativamente correlacionados com a variável de preferência por mobilidade interorganizacional.

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumentam (ou se diminuem) os comportamentos pró-ativos destinados à organização diminui-se (ou aumenta-se) na mesma intensidade a preferência por mobilidade interorganizacional e vice-versa.

Os comportamentos pró-ativos destinados a si próprio mostraram-se positivamente correlacionados com as variáveis: satisfação no trabalho, integridade comportamental, comprometimento organizacional, *job crafting*, comportamentos pró-ativos destinados à organização e aos outros, práticas de GRH, carreira proteana, mentalidade sem fronteiras, comprometimento com a carreira, adaptabilidade de carreira, satisfação com a vida, otimismo, autoeficácia, bem-estar psicológico.

Os comportamentos pró-ativos destinados a si próprio mostraram-se negativamente correlacionados com a variável de preferência por mobilidade interorganizacional.

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumentam (ou se diminuem) os comportamentos pró-ativos destinados a si próprio diminui-se (ou aumenta-se) na mesma intensidade a preferência por mobilidade interorganizacional e vice-versa.

### 3.2.6 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com relação às práticas de GRH, que são as funções de projetar a maximização dos resultados dos funcionários em serviço de forma a alinhá-los aos objetivos estratégicos do empregador, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário não percebe a GRH e 5 indica que percebe a GRH, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se entre o intervalo de 3 e 4, totalizando 79%. A média encontrada foi de 3,4424 e a mediana de 3,44. Assim, alguns percebem as práticas de Gestão de Recursos Humanos feita pela organização, e outros são neutros quanto a essas práticas.

As práticas de GRH mostraram-se positivamente correlacionadas com as variáveis: satisfação no trabalho, integridade comportamental, *job crafting*, comportamentos pró-ativos destinados à organização, a si próprio e aos outros, carreira proteana, mentalidade sem fronteiras, satisfação e comprometimento com a carreira, satisfação com a vida e autoeficácia.

As práticas de GRH mostraram-se negativamente correlacionadas com as variáveis: intenção de saída (*turnover*) e preferência por mobilidade interorganizacional.

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumentam (ou se diminuem) as práticas de GRH, diminuem-se (ou aumentam-se) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

### 3.2.7 SATISFAÇÃO COM A CARREIRA

Com relação à satisfação com a carreira, que é o grau de satisfação para com o progresso de carreira até o momento do preenchimento dos questionários, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário está pouco ou

nada satisfeito com o seu progresso de carreira e 5 indica que está muito ou completamente satisfeito com o seu progresso de carreira, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se em torno de 3 e 4, num total de 66,2%. A média encontrada foi de 3,75 e a mediana de 4. Assim, uma parte dos indivíduos encontra-se satisfeita com o seu progresso de carreira na instituição, e alguns outros são neutros, nem estão satisfeitos, nem estão insatisfeitos com a carreira.

A satisfação com a carreira mostrou-se positivamente correlacionada com as variáveis: satisfação profissional, integridade comportamental, práticas de GRH, carreira proteana, enfoque nos valores do indivíduo e comprometimento com a carreira. Portanto, quando se aumenta (ou se diminui) a mentalidade sem fronteiras, aumentam-se (ou se diminui) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

A satisfação com a carreira não mostrou correlação negativa com nenhuma variável desse estudo.

### 3.2.8 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Com relação ao comprometimento com a carreira, que é a medida em que a carreira o profissional toma um aspeto central na sua vida, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário considera a carreira um aspeto pouco ou nada central na sua vida e 5 indica que o funcionário considera a carreira um aspeto muito ou totalmente central na sua vida, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se em torno de 3 e 4, num total de 61,8%. A média encontrada foi de 3,3843 e a mediana de 3,33. Os inquiridos consideram a carreira como um aspeto central na sua vida, porém, uma parcela demonstra certa indiferença com relação ao comprometimento com a carreira, e uma outra, já tende a pensar nela como um aspeto mais relevante.

O comprometimento com a carreira mostrou-se positivamente correlacionado com as variáveis: satisfação no trabalho, integridade comportamental, *job crafting*, comportamentos pró-ativos destinados à organização, a si próprio e aos outros, práticas de GRH e satisfação com a carreira.

O comprometimento com a carreira mostrou-se negativamente correlacionado com a variável de preferência por mobilidade interorganizacional.

Tanto nas correlações positivas, quanto nas negativas, quando se aumenta (ou se diminui) o comprometimento com a carreira diminui-se (ou aumenta-se) na mesma intensidade a preferência por mobilidade interorganizacional.

### 3.2.9 BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Com relação ao bem-estar psicológico, que é a medida do “sentir-se bem” psicologicamente no seu âmbito de trabalho, foi possível perceber numa escala de Likert onde o número 1 indica que o funcionário possui baixo ou pouco bem-estar psicológico e 5 indica que possui alto ou muito bem-estar psicológico, de modo geral, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se em torno de 3 e 4, num total de 55,8%. A média encontrada foi de 3,3951 e a mediana de 3,4286. Portanto, alguns podem considerar-se como indiferentes em relação ao sentir-se bem psicologicamente no seu ambiente de trabalho e, alguns outros, consideram que sentem-se bem psicologicamente neste ambiente.

O bem-estar psicológico mostrou-se positivamente correlacionado com as variáveis: satisfação profissional, comprometimento organizacional, job crafting, comportamentos pró-ativos destinados a si próprio, adaptabilidade de carreira e autoeficácia. Portanto, quando se aumenta (ou se diminui) o bem-estar psicológico, aumentam-se (ou diminuem-se) na mesma intensidade as variáveis antes mencionadas e vice-versa.

O bem-estar psicológico não mostrou correlação negativa com nenhuma variável desse estudo.

### 3.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

O resultado da variável satisfação profissional será apresentado em comparação com a análise dos resultados das entrevistas e com informações recolhidas dos relatórios de gestão da Qualidade fornecidos pelas instituições, tendo como ano base 2014.

Serão apresentados também os dados dos relatórios de gestão pela Qualidade que demonstrem, o grau ou nível de satisfação dos serviços percebida pelos utentes e seus familiares, em que será evidenciado se os colaboradores estão a prestar um serviço de qualidade, garantindo assim a segurança dos utentes.

De acordo com os resultados dos questionários, como já demonstrado, os colaboradores mostram-se na sua maioria satisfeitos profissionalmente.

Mas estariam satisfeitos por quais motivos?

As entrevistas buscam mostrar os resultados mais detalhadamente e confirmam que a maior parte dos colaboradores está satisfeita profissionalmente, quando foi perguntado sobre Satisfação profissional:

- Satisfeitos com o trabalho, os utentes e sua equipa:

“Sou feliz no que faço, e sinto-me realizada”. (Assistente social, unidade Sálvia).

“Gosto muito do que faço, dos miúdos, dos meus colegas de trabalho e sinto-me bem e feliz”. (Cozinheira, unidade Acácia).

“Sou muito feliz e realizada, venho com muito gosto e sorridente trabalhar, pois trabalhei 17 anos numa casa e nós eramos muito vigiadas, tinha uma distância entre os funcionários e os patrões, não podíamos nem falar entre nós”. (Motorista, unidade Acácia).

- Satisfeitos com o trabalho, e também emocionalmente envolvidos com os utentes:

“Gosto do meu trabalho e sinto-me realizada. (...) No geral somos felizes fazendo o que fazemos. E depois é assim, o tipo de população que trabalhamos é apaixonante. (Diretora técnica, unidade Acácia).

“Eu gosto do que faço, não me vejo mudar de empresa. Já tive oportunidade até em ganhar mais dinheiro, mas gosto do que faço aqui. Eu gosto de estar aqui por causa dos miúdos, alguns já saíram, outros estão no estrangeiro, quando eles vêm aqui visitar-nos é uma gratificação, não é só o trabalho, mas é criar um elo com eles, pois (eles) já passaram por muitas dificuldades e sabemos que conseguimos melhorar, pelo menos alguma coisa, na vida deles”. (Monitor de carpintaria, unidade Acácia).

“Sinto me feliz, porque senão já me tinha ido embora. Aqui é um complemento da minha felicidade, porque agarrei-me muito a eles (utentes). Sou satisfeita aqui, não sei se sairia, caso recebesse uma ótima proposta eu acho que não sairia daqui, tinha que pensar muito, muito bem, eles são a minha família”. (Auxiliar de estabelecimento, unidade Violeta).

- Satisfeitos com o trabalho, mas com ressalvas:

“Estou muito feliz com o meu trabalho. Gostaria de estar mais próxima, de ter mais tempo. Pessoalmente, seria importante morar mais perto, para perder menos tempo no caminho, e que faz falta aqui, porque o dia-a-dia é muito exigente (...) tive um enriquecimento pessoal valiosíssimo. (Diretora técnica, unidade Tulipa).

“Gosto do que faço, claro que há dias bons e dias ruins como em qualquer profissão, mas com 39 anos não estou a ver-me fazer qualquer coisa”. (Auxiliar de estabelecimento, unidade Acácia).

E a parcela não muito satisfeita? O que faltaria?

- Melhor remuneração:

“Eu sou muito nova pra pensar dessa forma (satisfação profissional), mas estou muito satisfeita com o que eu estou a receber aqui e realizada com o que faço, e é o que sinto neste momento. E não ligo muito a remuneração ainda. Faz sentido falar de carreira a nível de satisfação. Claro que não estou insatisfeita com a minha remuneração, digamos que está aceitável. (Técnica Superior Educação Sócio Educativo, unidade Acácia).

- Mudança de métodos de trabalho:

“Adoro o que faço, mas se tivesse oportunidade, faria um *part-time*, com utentes mais compatíveis entre si nos grupos, pra que tivéssemos um trabalho mais homogêneo. Os grupos são um bocadinho dispersos, temos um trabalho aqui, um bocadinho ali, seria uma reorganização do grupo. Serve até pra eles, pois alguns sente-se deslocados do grupo, acho eu”. (Auxiliar de estabelecimento, unidade Violeta).

Os resultados obtidos através dos relatórios de gestão pela Qualidade demonstraram um bom nível de satisfação em todas as unidades. A medição da satisfação nas instituições procura aferir indicadores que reflitam o grau de satisfação, os níveis de participação e envolvimento dos colaboradores nas diversas dinâmicas organizacionais.

Como a metodologia de coleta de dados e a demonstração dos indicadores das unidades são distintos, os resultados serão apresentados de acordo com a tipologia de análise de cada unidade.

No caso das unidades Sálvia e Tulipa, os relatórios de gestão pela Qualidade demonstram a satisfação em cinco aspetos:

Tabela 4 – Percentual de Satisfação

Satisfação em:	Unidade	
	Sálvia	Tulipa
Condições físicas	94%	92%
Oportunidades de participação e envolvimento	94%	100%
Forma e clareza da informação transmitida pelas chefias diretas	94%	100%
Motivação no trabalho	89%	85%
Satisfação global	88,5%	92,8%

Fonte: Relatório de Revisão do Sistema 2014, adaptado pelo autor

Na unidade Acácia é apresentado o resultado da satisfação global, a seguir:

Tabela 5 - Percentual de Satisfação Global

Unidade: Acácia	
Satisfação Global	81,88%

Fonte: Monografia elaborada pela gestora da unidade, adaptado pelo autor

Na unidade Violeta é apresentado o resultado da satisfação global e, pormenorizado com destaque, os indicadores que obtiveram maior e menor percentual de satisfação, conforme descrição a seguir:

Tabela 6 - Percentual de Satisfação e seus aspetos

Unidade: Violeta	
Satisfação Global	76,28%
<b>Aspetos com maior percentual de satisfação:</b>	
Facilidade em falar com a minha chefia funcional	88,89%
Informação de alteração das tarefas a realizar	88,89%
Informação sobre o progresso do meu desempenho entre avaliações de desempenho	94,44%
<b>Aspetos com maior percentual de insatisfação:</b>	
Atividades de avaliação psicológica dos colaboradores	55,56%
Atividades de promoção da saúde mental dos colaboradores	61,11%
Atividades de gestão emocional dos colaboradores	55,56%

Fonte: Relatório de tratamento de Inquéritos, adaptado pelo autor

Quanto às mudanças de práticas, as entrevistas demonstraram que houve alterações nos processos:

“Mudou para melhor. Foi criado mais um circuito (de veículos), porque os clientes ficavam muito tempo no transporte. Assim eu entro às 8:30h, mas eu prefiro”. (Auxiliar de serviços gerais, unidade Tulipa).

“Positivo para o cliente e para o funcionário. Os clientes aproveitam mais, não ficam tão impacientes, porque vêm mais rápido e nós temos tudo melhor organizado”. (Auxiliar de Apoio, unidade Tulipa).

“Afetou mais a nível de processos, porque já se fazia tudo, só que não se registavam, fazia-se de forma mecânica. Algumas coisas melhoraram. De uma certa forma, a certificação de Qualidade leva a uma melhoria do serviço ao cliente (utente). A primeira fase foi um pouco negativa, até entrar no Sistema, mas agora já estamos habituados, e já fazemos tudo de forma normal”. (Assistente social, unidade Sálvia).

Assim como, na forma de gestão das instituições através da implementação do sistema de gestão pela Qualidade:

“Foi a implementação do Sistema de Qualidade. Já temos a Excelência. É positivo, mas às vezes também é demasiado exigente, retira muito tempo às pessoas. Não podemos perder o foco, que é a nossa Missão, e estamos a lidar com pessoas. Quem quis avançar foi a direção. Por motivos de apoios, e da necessidade de reestruturação que seria necessária e positiva, mas sobretudo pelos apoios. A Certificação dá garantias para todos os parceiros, trabalhadores, utentes, etc. Todos, em geral”. (Assistente social, unidade Sálvia).

"A grande viragem foi a implementação do Sistema de Qualidade, a maior mudança dos últimos tempos, que nos permitiu pensar os serviços, reorganizar a casa. Já tínhamos pensado nisso, mas não havia verba, e depois através de um financiamento, concretizamos. A primeira fase foi repensar e reorganizar a casa, organização dos processos e procedimentos, e a segunda foi avaliar e medir resultados que permitem obter dados importantes para tomar medidas de gestão com base sustentada. Medição de qualidade interna e avaliação da satisfação da qualidade do cliente (utente). Fazemos análise com mais de 100 indicadores, e fazemos benchmarking com outras organizações, nacionais e internacionais”. (Psicóloga e diretora técnica, unidade Sálvia).

E também no tipo de gestão, antes autoritária:

“Sim, mas não diretamente. Penso eu que em cinco anos... foi quando saiu daqui o antigo presidente. Com ele nos tínhamos outra maneira de trabalhar, ele encarava o serviço como qualquer coisa. Ele era uma pessoa muito difícil de trabalhar, por exemplo, estávamos a realizar uma tarefa, ele chegava e mandava parar, nós tínhamos de fazer outra tarefa, não era tão paciente com esse tipo de população, com os miúdos, fazia um bocado confusão e ali criava-se algum mal-estar que mexia com toda a estrutura. Ele dizia que ele quem mandava el, que era o presidente, e claro isso deixou muitas brechas e muito mal-entendido”. (Monitor de carpintaria, Unidade Acácia).

### 3.4 QUALIDADE DO SERVIÇO E SEGURANÇA DO UTENTE

A melhor forma de obter a resposta sobre a qualidade do serviço prestado é perguntar ao próprio usuário se ele está satisfeito, e se existe algo a melhorar. No caso do público a que se destinam as IPSS estudadas, o envolvimento e participação dos familiares é fundamental, pois, na sua maioria, os utentes não são totalmente autónomos.

Portanto, as IPSS reconhecem nos seus mecanismos de comunicação, um papel essencial na recolha e posterior partilha de informação com as diversas partes. São estes mecanismos que permitem, não só transmitir informação relevante, interna e externa, ascendente e descendente, como também, aferir oportunidades de melhoria advindas das mesmas, para um melhor planeamento e abordagem das necessidades e expetativas das partes envolvidas.

Como já referido anteriormente, as instituições elaboraram a Carta de Direitos dos seus utentes, que têm afixada em todos os seus centros e unidades. A informação nela contida é transmitida aos colaboradores em reuniões específicas para o efeito e é continuamente reforçada a atitude pró-ativa dos colaboradores em consultarem assiduamente o seu conteúdo.

A promoção da participação efetiva dos utentes e o seu envolvimento, ao nível do planeamento dos serviços e atividades, bem como na avaliação dos mesmos, realiza-se nas respetivas unidades, através de momentos específicos criados para o efeito, e os inquéritos de satisfação, procuram aferir o grau de satisfação de utentes, no âmbito da participação e envolvimento, segundo questões específicas.

Utilizando o modelo de qualidade de vida de Robert Schalock, a autodeterminação é fortemente desenvolvida a nível individual, uma vez que é um dos domínios presentes no referido modelo e, ao aferir os resultados individuais da autodeterminação, as instituições aferem também resultados associados ao *empowerment* dos seus utentes. Neste âmbito do *empowerment*, são avaliados outros indicadores: atividades promotoras da autonomia e capacitação dos utentes, nomeadamente atividades promotoras de desenvolvimento de competências, participação e inclusão, promovendo o aumento da capacitação individual, para a tomada de decisões.

A capacitação (*empowerment*) dos utentes visa também a sua integração no mercado laboral, atividades e promoção de autonomia na própria sociedade. As atividades socialmente úteis nos CAOs são evidências concretas do trabalho que a organização realiza neste âmbito. O ciclo de planeamento individual comporta o bem-estar físico, social e emocional, o desenvolvimento pessoal, a autodeterminação, as relações interpessoais, a inclusão e os direitos.

Os dois indicadores a seguir reportam-se aos inquéritos de satisfação de utentes e famílias, focalizados na satisfação das pessoas assistidas face às suas necessidades e expetativas das unidades Sálvia e Tulipa:

Gráfico 1 - Taxa de Satisfação “Atividades do plano anual vão de encontro às minhas expetativas”



Fonte: Relatório de Revisão do Sistema 2014

Gráfico 2 - Taxa de Satisfação “As coisas que eu faço no Centro são importantes para a minha vida”



Fonte: Relatório de Revisão do Sistema 2014

O próximo indicador, também das unidades Sálvia e Tulipa, é considerado pelas duas unidades, como sendo de fundamental importância, pois as necessidades específicas e pessoais de cada utente são identificadas na primeira etapa do planeamento individualizado. Essas necessidades são, sempre que possível, transformadas em objetivos específicos e mensuráveis, e incluídas como objetivos do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

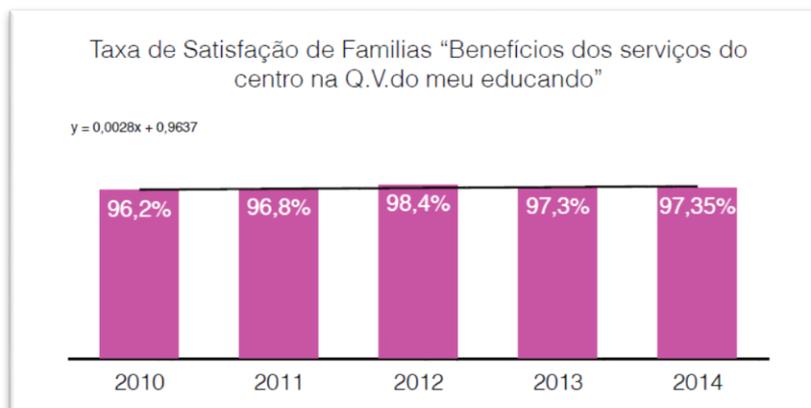
Gráfico 3 - Taxa de cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes



Fonte: Relatório de Revisão do Sistema 2014

Por fim, com os resultados da questão extraída do inquérito de satisfação das famílias, associada à qualidade de vida dos seus educandos “Benefícios dos serviços do centro na qualidade de vida do meu educando” das unidades Sálvia e Tulipa.

Gráfico 4 - Taxa de Satisfação de Famílias  
“Benefícios dos serviços do centro na Qualidade de Vida do meu educando”



Fonte: Relatório de Revisão do Sistema 2014

Percebe-se com os gráficos acima, um crescimento constante na satisfação dos utentes e familiares.

Especificamente na unidade Violeta, a satisfação global dos utentes e seus representantes foi de 97,3%. No quadro abaixo estão demonstrados os itens considerados relevantes com o estudo.

Tabela 7 - Percentual de Satisfação Global do Utente

<b>Considerando as respostas Satisfeito e Muito Satisfeito</b>	
Informação fornecida sobre o (meu) Plano Individual	97%
Informação fornecida sobre a evolução do (meu) desenvolvimento individual	100%
Facilidade em falar com as pessoas responsáveis pelos serviços	100%
Informação disponível sobre o regulamento interno	100%
Informação prestada sobre os meus direitos e deveres	100%
Informação prestada sobre o (meu) estado de saúde	100%
Envolvimento dos familiares na apresentação de sugestões de melhoria do (meu) desenvolvimento individual	100%
Envolvimento dos familiares no (meu) diagnóstico de necessidades	100%
Alteração dos horários das atividades realizadas motivada por necessidades do utente	97%
Controlo das horas, tipos e quantidades de medicamentos (por mim) tomados	93%
Adequação das viaturas às (minhas) dificuldades de mobilidade	100%
Ajuda prestada pelo pessoal de serviço na resolução de assuntos pessoais	100%

*Fonte:* Relatório de tratamento de Inquéritos, adaptado pelo autor

Portanto, percebe-se que há qualidade no serviço prestado, pois o comportamento geral do utente e seus familiares é de satisfação, principalmente quando se questiona a respeito da importância das instituições, das necessidades e expectativas atendidas, a saúde e o bem-estar dos utentes.

#### 4. RESULTADOS

---

O objetivo geral deste estudo foi de compreender a relação existente entre um profissional satisfeito e a prestação de um serviço de qualidade que promova a segurança dos utentes, através da recolha de dados através de inquéritos (questionários e entrevistas), da comparação e análise com os dados externos (utentes) e internos (colaboradores) das quatro unidades de IPSS estudadas e da descrição dos resultados obtidos.

As próprias unidades, como é de esperar, possuem características físicas e de gestão diferenciadas que influenciam o comportamento da equipa perante as atividades diárias. A relação que cada unidade possui com as administrações autárquicas, faz com que tenham mais ou menos apoio da comunidade. Em termos financeiros, todas dependem de financiamentos e donativos, mas também promovem a venda de produtos e serviços, sempre provenientes dos seus utentes e profissionais.

Foram consideradas duas amostras para este estudo, feitas em fases distintas. A primeira fase possui uma amostra com 157 questionários, direcionados aos colaboradores, supervisores e organização, e possuiu caráter anônimo e voluntário. A segunda fase possui uma amostra de 40 entrevistas, sendo individuais, semiestruturadas e áudio-gravadas.

Nos questionários, 83,1% da amostra é composta por mulheres. A idade média dos profissionais é de 45 anos. A maior parte vive acompanhado (66,2%) e os outros (33,8%) vivem sozinhos. Quanto à remuneração, a maioria ganha entre 501€ e 1000€ mensais (78,4%). Quanto à formação académica, 49,7% possuem habilitações até o 9º ano, 37,7% até o 12º ano e apenas 12,6% possuem ter Licenciatura ou Mestrado. Quanto à categorização profissional, 7,1% fazem parte do quadro superior (gestão) e os demais 92,9% são dos quadros intermédios, administrativos e trabalhadores manuais. Quanto ao tempo de serviço, 75,2% trabalha nas instituições há mais de cinco anos, mas vale ressaltar que 20 dos colaboradores inqueridos estão nas IPSS há mais de vinte anos.

Em relação à satisfação no trabalho, os funcionários das unidades da IPSS mostraram-se entre satisfeitos e completamente satisfeitos, num total de 86,6%. Na

afirmação “Em geral, gosto de trabalhar aqui”, 56,1% indicaram estar completamente satisfeitos, 42% satisfeitos, e apenas 1,9% discordavam, discordavam completamente ou, nem concordavam, nem discordavam. Na outra afirmação “Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho”, 26,1% indicaram estar completamente satisfeitos, 61,8% satisfeitos, e 12,1% entre discordavam, discordavam completamente ou, nem concordavam, nem discordavam. Na afirmação “Em geral, não gosto do meu trabalho”, 57,5% disseram discordar completamente, 30,7% discordavam, 5,2% nem concordavam, nem discordavam, e 6,6% disseram que concordavam e concordavam completamente.

A satisfação no trabalho mostrou-se positivamente correlacionada com as variáveis: comprometimento organizacional, integridade comportamental, *job crafting*, comportamentos pró-ativos destinados à organização e a si próprio, práticas de Gestão de Recursos Humanos, satisfação com a carreira, comprometimento com a carreira e bem-estar psicológico.

Nas entrevistas, 87,5% da amostra é composta por mulheres. A idade média dos profissionais é de 45 anos. Em relação à formação académica, 50% possuem Licenciatura ou Mestrado (50%). Quanto à categorização profissional, foram entrevistados trabalhadores manuais (35%), trabalhadores de quadros intermédios (32,5%), equipa de gestão (25%) e administrativos (7,5%). Quanto ao tempo de serviço, a maior parte (65%) trabalha nas instituições há mais de vinte anos.

As entrevistas buscaram aprofundar os dados já obtidos sobre satisfação profissional nos questionários, verificar se existe um alinhamento entre os resultados, e também, entender como as mudanças de práticas nos últimos anos alteraram a forma de trabalho e a vida dos trabalhadores.

O alinhamento das respostas dos questionários é confirmado nas respostas das entrevistas, pois a grande maioria dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos em trabalhar nestas instituições, mesmo que esta satisfação tenha ressalvas.

Os motivos da satisfação citados foram os mais variados:

- Satisfeitos com o trabalho, com os utentes e com sua equipa;
- Satisfeitos com as lideranças, em termos de comunicação e orientação do trabalho;

- Satisfeitos com as lideranças, que disponibilizam tempo para ouvir e dar apoio, mesmo que seja apenas um conselho para resolver situações extralaborais, e por permitir flexibilidade de horário, quando necessário;
- Satisfeitos com o trabalho que executam, mas também emocionalmente envolvidos com os utentes;
- Satisfeitos com a estrutura física das instalações e com os recursos para a realização do trabalho.

Existe também uma parcela que diz estar satisfeita com o trabalho, mas com ressalvas em relação à remuneração, à distância do local de trabalho, e aos grupos de utentes não similares.

E a parcela não tão satisfeita? O que faltaria?

- Melhor remuneração;
- Perspetiva de progressão na carreira;
- Maior preocupação com a saúde mental do próprio colaborador, pois muitos já estão a envelhecer.

Um comportamento que chamou a atenção durante as entrevistas foi a satisfação pessoal em trabalhar com essa população, que necessita de educação especial. Eles são chamados por muitos dos colaboradores de “meus meninos”, “os miúdos”, e considerados como família e razão de vida. Vários colaboradores demonstraram emoção ao falar dos seus utentes, com brilho e até lágrimas nos olhos, da forma prazerosa que é o contato diário com eles, do carinho sincero que é recebido e da satisfação em perceber o menor desenvolvimento na rotina ou na atitude de cada um. Mulheres, entre os 30 e 46 anos, que vivem desacompanhadas, mostraram-se mais ligadas emocionalmente aos utentes que os demais entrevistados.

Uma surpresa, quanto à profissão de alguns colaboradores, foi encontrar profissionais de outras áreas, como exemplo arquitetura e *design* de moda, não tão comuns na prestação de serviços de educação especial, que trabalham na instituição e desenvolvem a sua profissão principal em paralelo. Eles dizem estar satisfeitos com o resultado do trabalho desenvolvido e nas conquistas diárias com os utentes.

Portanto, a satisfação pessoal e o bem-estar em trabalhar com essa população mostraram-se relevantes na percepção individual de estar satisfeito profissionalmente.

Em relação às mudanças de práticas ocorridas nos últimos anos, a principal resposta em todas as unidades foi a da implementação do sistema de gestão de Qualidade, que mobilizou todos nas instituições. Os processos e procedimentos foram revistos, as normas foram implementadas e a cultura da Qualidade passou a ser retransmitida a todos os envolvidos, internos e externos. O utente já era o principal foco, mas a partir daí passou a ser visto como cliente, onde ele precisava ser ouvido e, a prestação do serviço deveria ser monitorada. A comunicação entre a organização, os colaboradores e os utentes e seus familiares foi ampliada e daí extraem-se dados para melhorar os serviços e garantir a segurança do utente. Para alguns, passou a existir mais burocracia, mas é entendido por eles como uma necessidade, e se é para o bem do utente, deve ser feito. E como mérito dessas mudanças, as instituições possuem certificações EQUASS, em duas unidades é certificação de Qualidade é de nível I, e nas outras duas a certificação é de Excelência, nível II, a maior em Portugal até ao momento da realização da pesquisa.

Numa das unidades, além da implementação do sistema de gestão de Qualidade, a mudança de gestor gerou uma mudança significativa em termos de ambiente e forma de trabalho. Anteriormente, a unidade tinha como responsável uma direção autoritária. Agora, a atual gestão é denominada mais dinâmica e dá autonomia ao grupo para o desenvolvimento das atividades, e principalmente, proporciona um ambiente com maior partilha de ideias.

Quanto aos dados extraídos dos relatórios de gestão de Qualidade fornecidos pelas instituições, pode-se afirmar que os resultados de satisfação profissional recolhidos durante a pesquisa são semelhantes aos resultados dos indicadores internos. Os profissionais na sua maioria mostram-se satisfeitos em níveis de participação e envolvimento, nas diversas dinâmicas organizacionais.

As unidades possuem índices de Satisfação global dos colaboradores que registram 76,28%, 81,88%, 88,5% e 92,8% nas quatro unidades, sem fazer referências individuais.

Portanto, o sistema de gestão da Qualidade é uma ferramenta que auxilia na gestão de recursos humanos das instituições, podendo apontar as eventuais lacunas, as oportunidades de melhoria e prestar um melhor serviço aos utentes.

Quanto à qualidade dos serviços prestados, são ouvidos os utentes e seus representantes, já que as pessoas com necessidades educativas especiais na sua maioria não possuem autonomia completa.

As instituições têm como fundamental objetivo, não só a divulgação dos direitos dos utentes, mas a confirmação de que eles tenham o conhecimento e compreensão dos seus direitos. A comunicação entre as instituições, seus utentes e familiares é constante. São feitas reuniões periódicas para fins de avaliação dos serviços em várias perspetivas.

O resultado foi de encontro aos objetivos das instituições, em que a satisfação dos utentes e familiares possui índices que variam entre 87% a 97%. Numa das instituições, a satisfação global é de 97,3%.

Foram avaliados vários aspetos relacionados com as expectativas, necessidades, importância da instituição na vida dos utentes, os benefícios gerados na qualidade de vida, a evolução no desenvolvimento pessoal, a comunicação entre os responsáveis, o cuidado com saúde e flexibilidade para atender às necessidades dos utentes.



## 5. CONCLUSÃO

---

O estudo da satisfação no trabalho é um tema muito abrangente, em que as características inerentes a cada indivíduo, a envolvimento social e organizacional, dão a este tema várias possibilidades de investigação, com uma multiplicidade e diversidade de perspectivas de abordagem.

Trabalhar no setor de economia social é uma tarefa socialmente reconhecida, louvável, mas pouco remunerada, com perspectivas de carreira quase nulas. É como se, para trabalhar na área social, o profissional tivesse que trabalhar mais por vocação do que por remuneração. Na verdade, são as duas coisas em equilíbrio.

No setor social, são os profissionais que acolhem, cuidam e educam quem necessita de cuidados especiais, por conseguinte, é preciso ter um perfil para trabalhar neste setor. Senão, doutro modo, rapidamente saem a procura de outros locais para trabalhar. Nesse contexto isso, os profissionais que trabalham nas instituições estudadas, por cinco, dez, 20 e até 30 anos, estão também pelo prazer em fazer parte de algo que contribui para a sociedade de forma efetiva.

E não há como separar a satisfação profissional da satisfação pessoal totalmente. Pessoas felizes, que se sentem bem ao realizar o seu trabalho, demonstram satisfação de forma geral, minimizando os pontos negativos que possam existir.

Estar num ambiente onde a liderança os apoia e compreende-os trabalhadores, dá autonomia na realização e na elaboração das tarefas, é motivador e proporciona bem-estar no trabalho. Esses comportamentos traduzem-se num comportamento organizacional elevado, em que os grandes beneficiados são os utentes.

Portanto, os resultados obtidos nos questionários e nas entrevistas foram de encontro à lógica e a temática da pesquisa. De que forma, ou em que nível, a satisfação profissional pode influenciar a qualidade na prestação dos serviços e na consequente segurança do utente?

Trabalhar em instituições com objetivos bem definidos, com a gestão focada na melhoria contínua da prestação de serviços às pessoas com necessidades educativas especiais, com ferramentas para gerir os recursos humanos, com estruturas físicas adequadas, com a preocupação constante em ouvir o utente e seus familiares e com a

implementação de sistemas de gestão da Qualidade, o nível de satisfação dos utentes e seus familiares só tem vindo a crescer.

Isto comprova que monitorizar os níveis de satisfação profissional e melhorar a gestão dos recursos humanos, tem como consequência uma melhor prestação de serviços e subsequente satisfação dos usuários, traduzindo-se na segurança do utente, assim como, melhora a imagem perante a comunidade e é vista como prestadora de cuidados de excelência.

Mas, e o que falta?

Como foi dito pelos próprios gestores e colaboradores durante as entrevistas, falta melhorar a política de apoio às instituições, de forma a aumentar os incentivos e o capital das mesmas, para que, seja possível melhorar a gestão de carreiras, aumentar as remunerações e contribuir para a melhoria da saúde física e mental dos colaboradores, que envelhecem dia para dia, assim como os seus utentes.

## **6. LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS**

---

Assim como acontece na maioria dos trabalhos de investigação, a dimensão da amostra pode ser um fator limitador. Como o preenchimento dos questionários era voluntário, e somente numa das valências de cada IPSS, não houve uma participação maciça em todas as unidades, somente naquelas em que os supervisores promoveram uma melhor recolha.

No entanto, é considerado fundamental dar continuidade a este estudo, realizando-se mais inquéritos, sejam questionários e entrevistas, nas demais valências das instituições, como forma de ampliar o estudo com outros profissionais, com outras experiências, e de preferência com a totalidade dos colaboradores.

Com mais dados, poderá ser feita uma análise de dados quantitativos e com proposição de hipóteses.

Por último, o modelo conceptual proposto contemplou um número limitado de dimensões que condicionam o processo estudado. Mesmo que as dimensões consideradas no processo sejam tidos como fundamentais, outras dimensões relevantes não contempladas podem merecer atenção em investigações futuras.



## BIBLIOGRAFIA

---

- Alcobia, P. (2001). *Influência das características da função e da justiça sobre a satisfação no trabalho*. Lisboa: Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Araújo, D. A. (27 de Julho de 2013). Doente cliente ou doente utente: eis a questão.
- Aspinwall, L., & Taylor, S. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, pp. 989 – 1003.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 309-328.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 4-19.
- Bolino, M., & Turney, W. (2005). The personal costs of citizenship behaviour: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Applied Psychology*, 90, pp. 740-748.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, pp. 77-101.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CASES. (9 de dezembro de 2011). *A ECONOMIA SOCIAL: CONCEITO PROPOSTO PELO OBESP*. Obtido em 12 de julho de 2015, de cases.pt: [http://www.cases.pt/0\\_content/actividades/obesp/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](http://www.cases.pt/0_content/actividades/obesp/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf)
- Chebat, J., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations. *Journal of Service Research*, pp. 66-81.
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (10 de 1 de 2010). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Lusófona de Humanidades e Tecnologias*.
- Demerouti, E., Bakker, A., & Nachreiner, F. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499-512.
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 601-622.

- Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. (2003-2015). Porto Editora.  
Obtido em 27 de julho de 2015, de <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/utente>
- Faria, C. (s.d.). *Princípios da Gestão da Qualidade*. Obtido em 22 de julho de 2015, de InfoEscola: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/principios-da-gestao-da-qualidade/](http://www.infoescola.com/administracao_/principios-da-gestao-da-qualidade/)
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fine, S. (1990). *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*. Needham Heights: Allyn and Bacon Editorial.
- Guest, D. (2006). *Smarter Ways of Working in SSDA Catalyst. Vol. 3.* . Obtido de [www.ukces.org.uk/publications/ssda-archive-catalyst](http://www.ukces.org.uk/publications/ssda-archive-catalyst)
- Guest, D. (2007). Human Resource Management, Organizational Performance and Employee Well-Being.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Instituto da Segurança Social, I.P. (28 de julho de 2014). Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social. publicado em 28 de julho de 2014. Obtido em 20 de junho de 2015, de [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao\\_ipss](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss)
- Kotler, P., & Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (5ª ed. rev. ed. ed.). Prentice Hall.
- Legislação/ Constituição da República Portuguesa*. (s.d.). Obtido em 12 de julho de 2015, de Assembleia da República: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Litt, M., Tennen, H., Affleck, G., & Kjock, S. (1992). Coping and cognitive factors in adaptation to in vitro fertilization failure. *Journal of Behavioral Medicine*, 15, pp. 171-187.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand MacNally.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Morrison, E., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 403-419.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizations linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press.

- Nave, M. F. (2011). *A importância do contrato psicológico para o elevado desempenho: estudo de caso num hospital universitário português*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Gestão.
- Noe, R. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 119-133.
- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, p. 49.
- Pinto, P. (2009). *Bem-estar no Trabalho: Um Estudo com Assistentes Sociais*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Obtido em 25 de julho de 2015, de <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/2109/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20BET.pdf>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 974-983.
- POPH. (s.d.). Obtido em 13 de julho de 2015, de [www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt): [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6\\_4\\_EQUASS.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf)
- Tims, M., & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, pp. 1-9.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 575-586.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, pp. 179–201.