



Nuno Filipe Mendes de Sousa Quaresma Miranda

QUALIDADE DE SERVIÇOS, GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO PRÁTICO NUMA IPSS

Relatório de Estágio orientado pela Prof. Doutora Teresa Oliveira e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Maio de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Nuno Filipe Mendes de Sousa Quaresma Miranda

Qualidade de Serviços, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso prático numa IPSS

Relatório de Estágio, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutora Teresa Carla Oliveira

Coimbra, 2017

Dedicatória

À minha família e a todos aqueles que contribuíram para que este projeto se tornasse realidade.

Para eles e graças a eles

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de salientar que as individualizações detêm na sua génese uma certa dose de injustiça, pois corre-se sempre o risco de nos esquecermos de alguém que também forneceu o seu contributo.

Contudo, e com a devida salvaguarda do parágrafo anterior, gostaria de agradecer todo o apoio àqueles que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho. Sem este mesmo auxílio, a conclusão desta árdua etapa afigurar-se-ia impossível.

Assim, gostaria de agradecer a toda a estrutura da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), endereçando uma palavra de especial reconhecimento à Senhora Professora Doutora Teresa Carla Oliveira, Orientadora de Estágio, que demonstrou grande solícitude, desvelo e compreensão.

Igualmente, cumpre-me dirigir uma palavra de agradecimento a toda a estrutura da Santa Casa da Misericórdia de Galizes, em especial ao Dr. Carlos Remédios, Dr.^a Cláudia Moura e ao Exmo Funcionário Diogo Fontinha, pela forma simpática e altamente colaborante com que me presentearam ao longo do estágio.

Por último, gostaria de agradecer a todos os meus familiares mais próximos que têm partilhado comigo algumas das minhas maiores preocupações e anseios, e, que sempre me procuraram motivar ao longo deste período.

Muito obrigado a todos. Este relatório não é só meu, mas também, de todas as partes envolvidas.

Resumo

A prestação de um serviço de qualidade deixou de estar confinada às empresas de mercado. Pelo que, as instituições isentas de fim lucrativo, mais concretamente as Organizações da Economia Social (OES) também passaram a ser obrigadas a obedecer a toda uma série de requisitos inerentes a um nível de serviço superior e condigno com o valor absoluto: vida.

A crise quase que generalizada do Estado Providência e a procura crescente das utilidades prestadas pelas OES, faz deste tema um assunto de relevância e pertinência atual para investigadores, governantes e sociedade em geral.

A um nível de serviço superior, estão associadas questões como a qualidade, a certificação, as quais são determinantes para a profissionalização das organizações do Terceiro Setor, o que por sua vez implica a identificação e análise da força das práticas de gestão de pessoas. Estas têm vindo a assumir uma importância cada vez mais significativa na gestão das OES.

Ao explanar algumas das razões, procuramos analisar o carácter potencialmente estratégico que a gestão de pessoas assume necessárias ao desenvolvimento sustentável das OES. O presente relatório, tendo como ponto de referência o estágio curricular realizado na Santa Casa da Misericórdia de Galizes (SCMG), tem como principal objetivo descrever e refletir acerca da Qualidade de prestação de Serviços em OES.

Os resultados obtidos no estudo empírico indicam que a implementação de práticas de gestão de pessoas na procura de um serviço de qualidade implica a adoção de um paradigma de gestão de forma a garantir a melhoria contínua. A implementação apropriada de práticas de recrutamento e seleção, formação, sistema de recompensa, comprometimento organizacional e espírito de equipa, reflete o nível de coesão da cultura organizacional, tendem a repercutir-se na qualidade dos serviços e a produtividade da entidade (Ueno, 2007).

O presente relatório termina com uma breve referência à qualidade de vida no trabalho, pois através desta, a organização poderá alcançar níveis produtivos mais elevados, bem como de um nível de qualidade de serviço superior.

Palavras-chave: certificação; organizações de economia social; gestão de pessoas; qualidade de serviço; terceiro setor; qualidade de vida no trabalho.

Abstract

The provision of a quality service is no longer confined to market companies. That is why, non-profit institutions, more specifically NPO are obliged to meet a series of requirements, inherent to a higher level of service and in line with the absolute value: life. The almost generalized crisis of the Providence State and the growing demand for the utilities provided by the OES make this subject a matter of current relevance and pertinence for researchers, governors and society in general.

At a higher level of service, issues such as quality and certification are associated, which are determinant for the professionalization of Third Sector organizations, which in turn implies the identification and analysis of the strength of people management practices. These have become increasingly important in the management of OES.

In explaining some of these issues, we seek to analyze the potentially strategic character of People Management to assume for and in the sustainable development of OES. This report, having as a point of reference on curricular internship at Santa Casa da Misericórdia de Galizes (SCMG), has as principal objective to describe and reflect on the quality of service provision in NPOs.

The results obtained in the empirical study indicate that an implementation of people management practices in search of a quality service implies an adoption of a management paradigm in order to guarantee continuous improvement. An appropriate approach to recruitment and selection practices, training, reward system, organizational commitment and team spirit, reflects the level of cohesion of the organizational culture, thus showing a quality of service and productivity of the entity.

The present report ends with a brief reference to the quality of work life, because through this, NPOs can achieve higher productivity levels as well as higher level of service quality.

Keywords: certification; social economy organizations; human resource management; service level; social economy organizations; service quality; third sector; quality work life.

Lista de Siglas e Abreviaturas

APQ – Associação Portuguesa de Qualidade
CAO – Centro de Atividades Ocupacionais
CMFR – Centro de Medicina Física e Reabilitação
CNSV – Casa de Nossa Senhora da Visitação
CQ – Certificação de Qualidade
CRP – Constituição da República Portuguesa
CSJD – Casa S. João de Deus
GP – Gestão de Pessoas
I & D – Investigação e Desenvolvimento
INCM – Imprensa Nacional Casa Moeda
INE – Instituto Nacional de Estatística
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social
LRE – Lar Residencial
NPO – *Non profit organization*
OEM – Organizações de Economia de Mercado
OES – Organizações da Economia Social
PIB – Produto Interno Bruto
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RSI – Rendimento Social de Inserção
SAD – Serviço de Apoio Domiciliário
SCM – Santa Casa da Misericórdia
SCMG – Santa Casa da Misericórdia de Galizes
SCML - Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
UE – União Europeia
VAB – Valor Acrescentado Bruto

Índice de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas

Figuras

Figura 1- Tipologia de estruturas organizacionais em OES	28
Figura 2 – Princípios de qualidade EQUASS.....	35

Gráficos

Gráfico 1 – Economia social: grandes agregados.....	11
Gráfico 2 – Economia social por setores de atividade.....	12
Gráfico 3- Análise comparativa	13
Gráfico 4 – Caraterização sociodemográfica da amostra: sexo	49
Gráfico 5- Caraterização da amostra: Idade	50
Gráfico 6 – Caraterização da amostra: estado civil	50
Gráfico 7 – Caraterização sociodemográfica da amostra: habilitações literárias	51

Quadros

Quadro 1 – Repartição da economia por tipologia jurídica.....	14
---	----

Tabelas

Tabela 1 – Perceção dos colaboradores relativamente à qualidade da função	52
Tabela 2 – Perceção dos supervisores relativamente ao desempenho de função dos seus colaboradores..	52
Tabela 3 – Perceção dos colaboradores em função da idade.....	53
Tabela 4 – Perceção dos colaboradores em função do sexo.....	54
Tabela 5 – Perceção dos colaboradores em função das habilitações literárias	55
Tabela 7 – Correlações entre as dimensões relativas à perceção dos colaboradores e supervisores	58

Sumário

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xi
Índice de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas	xiii
CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL (OES)	1
1.1 - Economia Social: Uma Primeira Aproximação.....	1
1.2- Orgânica Nacional da Economia Social	4
1.2.1 – Cooperativa António Sérgio para a Economia Nacional (CASES)	4
1.2.2 – Conselho Nacional para a Economia Social (CNES)	5
1.3 – Organizações de Economia Social (OES).....	6
1.3.1 – As Cooperativas	7
1.3.2 - As mutualidades	8
1.3.3 – As Misericórdias	8
1.3.4 - Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	9
1.4- Economia Social em números: Portugal e da União Europeia	10
2.1. O Setor dos Serviços: Caracterização	15
2.2. Noção de Serviço	16
2.2.1. Intangibilidade	17
2.2.2. Simultaneidade.....	18
2.2.3 - Heterogeneidade	19
2.2.4. Perecibilidade.....	20
2.3 - Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Qualidade do Serviço	20
2.3.1. A importância da Cultura Organizacional.....	20
2.3.2. Práticas de Recursos Humanas relativas à Qualidade.....	22
2.4. Estrutura Organizacional nas Organizações de Economia Social (OES)	25
2.5. Importância de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ)	29
2.6. Certificação da Qualidade.....	33

2.6.1. Definição de Certificação de Qualidade (CQ).....	33
2.6.2. Processo de Certificação EQUASS	34
2.7 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	35
2.7.1. Definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	36
2.7.2. Qualidade de Vida no Trabalho e Conceitos Conexos	37
3.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento – Santa Casa da Misericórdia de Galizes .	41
3.2. Plano de Atividades.....	42
3.3. Análise Crítica	44
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	47
4.1. Objetivos.....	47
4.2. Procedimento.....	47
4.3. Instrumentos	48
4.4. Amostra	49
4.6. Resultados.....	51
Discussão e Conclusão.....	59
Referências Bibliográficas	65
Apêndices e Anexos	75

CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL (OES)

Neste primeiro capítulo procedeu-se à definição do conceito de Economia Social, tendo como ponto de referência alguns dos diplomas legais acolhidos pelo nosso ordenamento jurídico, bem como, de conceções retiradas de autores de reconhecido prestígio.

Seguidamente, o presente capítulo procura, ainda que de forma bastante resumida, caracterizar a dinâmica da economia do terceiro setor no contexto nacional, enfatizando na atividade desenvolvida por organismos conexos ao setor social (CASES e o CNES).

Em terceiro lugar, o presente excerto procede à caracterização das diversas formas juridicamente acolhidas pelas OES e que são acolhidas pelo nosso ordenamento jurídico.

Numa fase final do capítulo, este mesmo relatório salienta e fornece alguns dados relativos à importância da Economia Social no contexto nacional e da União Europeia (UE).

1.1 - Economia Social: Uma Primeira Aproximação

Quotidianamente, somos bombardeados pelos diversos meios de comunicação social, por notícias que dão conta da cada vez mais visível crise económica.

O empobrecimento massivo, a exclusão social, o desemprego são alguns dos fenómenos sociais, que têm afetado transversalmente a sociedade, tornando óbvia a incapacidade de resposta por parte dos governos.

Presentemente, vive-se numa era profundamente enraizada pela economia da concorrência, imbuída pelas leis dos mercados, impondo-se estas inexoravelmente à vivência societária.

Estes são alguns dos fatores que viriam a comprometer o paradigma sob o qual estava erigida a atividade dos sucessivos governos, motivando assim uma situação de quase que falência do estado providência.

Vislumbrar-se-ia, assim, a oportunidade para o surgimento de uma espécie de terceira via, a já referenciada economia social, setor social, terceiro setor e quejandos.

São sem margem para qualquer tipo de dúvida, as organizações da economia social (OES) que procuram fazer face ao enorme flagelo que tem vindo a assolar todo o planeta e, em concreto, Portugal.

Acadêmicos, políticos, gestores, empresários e outros atores sociais têm vindo a esgrimir diversos argumentos, no sentido, de readaptar esta nova realidade, procurando alcançar níveis de bem-estar mais elevados, gizando retirar proveito deste terceiro setor.

A mais das vezes e dada a multiplicidade de abordagens e interpretações de que a economia social tem sido alvo, este mesmo conceito, tem sido usado de forma indiscriminada (terceiro setor, organizações sem fim lucrativo ou economia solidária).

A separação ou o seu uso indiferenciado, pese embora, pecar por alguma ausência de rigor científico, a verdade é que se tornou bastante comum, sendo que na larga maioria dos casos, os autores optam pela utilização do termo economia social (Caeiro, 2008, p.62).

Assim, ainda que de forma introdutória, e tendo por ponto de referência alguns diplomas jurídicos (LBES e outros), a economia social aparece concetualizada como uma adição de atividades, desenvolvidas pelas diversas OES (mutualidades, associações, cooperativas e fundações).

É, claro que concetualizar a Economia Solidária enquanto meras operações aritméticas ou estatísticas, faz perigar sua a essência, desvirtuando e negando as suas reais valências.

Namorado (2004) contraria esta visão de incompletude e reducionista, concebendo, para o devido efeito, a economia social sob um ponto de vista metafórico.

Perceciona este terceiro setor como uma galáxia, um espaço socioeconómico, em que as diversas OES lutam pela prossecução dos seus diversos fins, fundando a sua ação em valores de cooperação, solidariedade e reciprocidade.

Esta mesma galáxia é constituída pelas suas diversas constelações (cooperação, solidariedade e reciprocidade), constelações estas, também elas, constituídas pelos astros (as diversas OES).

A convivência das mesmas constelações e, por inerência, dos seus astros está longe de ser pacífica, aliás, é, por via, da sua constante interação, da conjugação de esforços mais ou menos articulados, em que forças de naturezas diversas se confrontam, que subjazem ao alcance dos diversos fins a que o Terceiro Setor procura responder.

Doutrinalmente, diversos autores percecionam a economia social como uma espécie de “pendulo” entre as economias pública e a privada (Nunes et al, 2001, p.6).

Face aos objetivos que a economia social persegue, afasta-se de ambos os setores atrás referidos, não entrando em conflito com aqueles, constituído, pois, uma terceira via.

Com efeito, as organizações voltadas para o terceiro setor fornecem todo um conjunto de utilidades, que, pese embora, encontrarem-se bem próximas da esfera de atuação da economia pública, não são fornecidas pelas entidades públicas, havendo conseqüentemente a eclosão de um espaço, uma terceira via.

Também, as entidades voltadas para a economia de mercado, em virtude da sua falta de interesse económico, a que certamente se acrescentará, o afastamento das suas atividades relacionadas com a sua cadeia de valor, terão contribuído para o culminar desta falha de mercado (Pérez, 1999).

Em suma, o terceiro setor comporta no seu âmago um espírito de cooperação, opondo-se à competição desenfreada que caracteriza as organizações de capitais privados, onde imperam as leis dos mercados, a competição desenfreada e selvagem, isenta de quaisquer tipos de sentimentalismos.

Face à importante missão, mas também, ao crescimento que a Economia Social tem vindo a desempenhar, urge, pois, precisar o conceito em causa.

Neste sentido, a Lei de Bases de Economia Social (LBES) assume-se como uma referência incontornável, definindo Economia Social como “...o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades...”¹.

O mesmo diploma legal estabelece no seu n.º 2 daquele mesmo artigo, que as atividades desenvolvidas pelas OES deverão “... prosseguir o interesse geral da sociedade, quer indiretamente quer através dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários...”²

Mais adiante, o mesmo diploma legal, no seu art.º 4 da LBES, enumera diversas entidades que se encontram ineridas no nosso ordenamento jurídico e que são passíveis de integrarem as OES:

- a) as cooperativas
- b) as associações mutualistas;
- c) as misericórdias;
- d) as fundações;

¹ Lei de Bases da Economia Social n.º 30/2013, Diário da República, 8 de maio

² Lei de Bases da Economia Social n.º 30/2013, Diário da República, 8 de maio

e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;

f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;

g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;

h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

(outra perspetiva presente na nova lei de bases e acrescentar algumas notas p. ex.: consequências da nova lei de bases na ES)³

1.2- Orgânica Nacional da Economia Social

Face à dinâmica e toda a envolvimento relativa ao elevado espectro de atividades que tem vindo a envolver o Terceiro Setor, o ajustamento e conjugação de esforços torna-se uma condição absolutamente imprescindível ao alcance dos objetivos.

Neste mesmo sentido, visando uma maior articulação entre o Estado e a economia nacional, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Nacional (CASES) e o Conselho Nacional para a Economia Nacional (CNES) assumem-se como referências incontornáveis.

1.2.1 – Cooperativa António Sérgio para a Economia Nacional (CASES)

A CASES “...integra-se no ramo cooperativo dos serviços, e tem por objeto o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista, estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento socioeconómico do país”.

³ Lei de Bases da Economia Social n.º 30/2013, Diário da República, 8 de maio

As suas competências encontram-se devidamente estabelecidas no art.º 4, nos seus n.os 2,3 e 4 dos respetivos Estatutos, mas em termos gerais, incumbe-lhe dinamizar o setor da economia social, exercendo igualmente funções de natureza inspetiva, nomeadamente, a atividade de outras cooperativas, a sua criação e entre outras.

Organicamente, a CASES é constituída pela Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral é um órgão social, com uma função eminentemente fiscalizadora, composto pelo seu presidente, vice-presidente e secretário. Assume-se como o órgão supremo da instituição, pois, as suas deliberações impõem-se aos demais.

Por sua vez, a Direção, que se encontra estatuída entre os artigos 2 e 28, detendo uma função executiva, pois, entre outras atribuições, cabe-lhe implementar o plano de atividades inerente à prossecução dos seus fins, o relatório de gestão, a apresentação de contas e entre outros.

Por fim, Conselho Fiscal encontra-se previsto entre artigos 29 e 32 dos respetivos Estatutos, sendo composto pelo seu presidente e por dois vogais. Detém uma função eminentemente fiscalizadora, em que as suas atribuições, constam no artigo 32.º do diploma legal já referenciado atrás.

1.2.2 – Conselho Nacional para a Economia Social (CNES)

Dentro do universo nacional da economia social é inevitável não referir o CNES, este assume uma função consultiva, nomeadamente no acompanhamento e avaliação das diversas estratégias políticas e outras, tendo em vista o acompanhamento e dinamização do setor.

A sua pagina virtual enumera toda uma série de atribuições, das quais se dá nota abaixo:

a) pronunciar-se sobre as políticas de estruturação e de desenvolvimento do setor de economia social, bem como sobre a execução das mesmas, através da emissão de pareceres solicitados pelo Governo, ou de propostas e de recomendações de sua própria iniciativa;

b) pronunciar-se sobre iniciativas legislativas que afetem direta ou indiretamente a economia social, a solicitação dos departamentos governamentais;

c) Propor ao Governo iniciativas legislativas e debater matérias que afetem a economia social ou cada uma das suas componentes;

d) elaborar e divulgar estudos, relatórios, pareceres e informações em matérias de economia social;

e) divulgar estudos, relatórios, pareceres e recomendações emitidos ou realizados no âmbito das suas atribuições, salvaguardadas as situações de sigilo previstas na lei ou aprovadas pelo plenário;

f) aprovar e alterar o seu regulamento interno;

g) constituir grupos de trabalho, fixando a missão, a composição, a representação, o modo de funcionamento e a duração dos mesmos;

h) elaborar, no fim de cada ano civil, um relatório sobre a sua atividade, a enviar aos órgãos de soberania e a divulgar no respetivo sítio na Internet.

1.3 – Organizações de Economia Social (OES)

A expansão do universo da economia social e de todo um conjunto de necessidades com esta relacionadas, manifestou-se no surgimento de instituições, que embora prosseguindo o mesmo fim, detém características que lhe são bastante particulares.

De um modo geral, as OES são entidades autónomas sob o ponto de vista da sua gestão, não visando a maximização do lucro.

Com efeito, o universo jurídico nacional acolhe diversas tipologias, que integram a economia social:

- As cooperativas;
- As mutualidades;
- As misericórdias; e
- As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

1.3.1 – As Cooperativas

As Cooperativas assumem dentro do panorama nacional uma importância bastante assinalável, a mesma deriva de razões de ordem histórica, mas também, da sua enorme popularidade.

A nossa ordem jurídica reconhecendo essa mesma importância, acolhe esta tipologia no Código Cooperativo e respetiva legislação complementar, em que diversas leis caracterizam cada um dos doze ramos cooperativos.

O DL 119/2015 de 31 de agosto, que aprova o Código Cooperativo, aclara alguns dos conceitos relativos a esta tipologia de instituições. No seu artigo 2.º, define cooperativa como “...*peçoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreatuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles*⁴”. Mais à frente, o art.º 3º do diploma legal acima mencionado, enumera e caracteriza os diversos princípios que devem nortear este tipo de organizações (adesão voluntária e livre, gestão democrática dos membros, participação económica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade).

Por fim, no sentido de terminar esta breve e concisa explanação, apraz referir de que as cooperativas podem ser de primeiro grau ou de grau superior. As de primeiro grau são aquelas, cujos cooperadores sejam pessoas singulares ou coletivas, por sua vez, são cooperativas de grau superior, as uniões, as federações e as confederações de cooperativas.

De referir, que é permitido às cooperativas procederem à integração investidores (art.º 5 do DL 119/2015 de 31 de agosto).

⁴ Decreto lei 119/2015, Diário da República, 29 de junho

1.3.2 - As mutualidades

As mutualidades assumem um papel bastante importante no contexto da economia social, tendo assento jurídico em diversas disposições do código civil, legislação complementar e ainda no Código das Associações Mutualistas.

Com efeito, em termos sumários, as associações mutualistas “...são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminando e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco...”⁵ (art.º 1 do Código das Associações Mutualistas).

O aludido diploma legal faz ainda referência a alguns dos seus fins mais importantes, como sejam “...a concessão de benefícios de segurança social e de saúde destinados a reparar as consequências da verificação de factos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e seus familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desses factos...”⁶

Em jeito de conclusão as Associações Mutualistas, podem ainda visar cumulativamente “...outros fins de proteção social e de promoção da qualidade de vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de atividades que visem especialmente o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e suas famílias...”⁷ (art.º 2 do Código das Associações Mutualistas).

1.3.3 – As Misericórdias

As misericórdias desempenham no contexto nacional, um papel de inegável importância, não fossem elas as instituições com bastante antiguidade, mas também, derivada a sua génese eminentemente social.

⁵ Código das Associações Mutualistas, Diário da República, 3 de março de 1990

⁶ Código das Associações Mutualistas, Diário da República, 3 de março de 1990

⁷ Código das Associações Mutualistas, Diário da República, 3 de março de 1990

A sua origem remonta a 1498, por iniciativa da Rainha D. Leonor, para responder à enorme crise que atingiu Portugal, e também, derivada a grande incapacidade sentida pelas estruturas ligadas à Igreja, em responder àquela.

Assim e conforme preceitua o DL 119/83, “*as irmandades da Misericórdias ou santas casa da Misericórdia são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico...*”⁸

Estas organizações fornecem um inegável contributo para a economia social, pois, o seu raio de ação é bastante considerável, pois, fornecem um importante contributo para o setor social, bem como a outras áreas conexas (saúde e bem-estar, cultos e congregações).

1.3.4 - Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) encontram o seu assento jurídico previsto no decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro.

O art.º 1.º do diploma acima referenciado define o conceito de IPSS, como “*entidades jurídicas constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa privada, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um órgão autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:*

- a) *Apoio a crianças e jovens;*
- b) *Apoio à família;*
- c) *Apoio à integração social e comunitária;*
- d) *Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta e diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de autossustento;*
- e) *Promoção e proteção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) *Educação e formação profissional dos cidadãos;*

⁸ Decreto-lei 119/83, Diário da República, 25 de fevereiro

g) Resolução de problemas habitacionais das populações.”⁹

As IPSS podem assumir as seguintes formas jurídicas:

- a) Associações de Solidariedade Social;
- b) Associação de Voluntários de Ação Social;
- c) Associações de Socorros Mútuos ou Associações Mutualistas (Mutualidades);
- d) Fundações de Solidariedade Social;
- e) Irmandades ou Misericórdias ou Santas Casas da Misericórdia (SCM).

Saliente-se, contudo, o facto de a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) assumir alguns traços que lhe são muito próprios e que as distingue das demais. Assim, e ao contrário do acontece com as restantes Santas Casas da Misericórdia, a SCML não tem eleições, sendo a figura do seu provedor nomeado pelo governo e os seus funcionários equiparados aos da função pública. A SCML encontra-se, desde 1919, sob tutela do Estado, acolhendo o estatuto de pessoa coletiva de Direito privado.

Em jeito de conclusão, pode-se afirmar que as SCM têm fornecido um contributo bastante significativo, tendo, em perspetiva, a prossecução da sua missão. Com efeitos, as suas respostas sociais têm-se vindo a fazer notar, aos níveis do desenvolvimento de atividades vocacionadas para idosos, nas áreas da infância, deficiência, família e dos sem-abrigo.

1.4- Economia Social em números: Portugal e da União Europeia

Em função do explanado no ponto anterior, torna-se legítimo perceber a economia social, enquanto uma importante fonte de equilíbrio macroeconómico, funcionando, pois, como uma espécie de “pendulo” entre o capitalismo económico e a economia do terceiro setor.

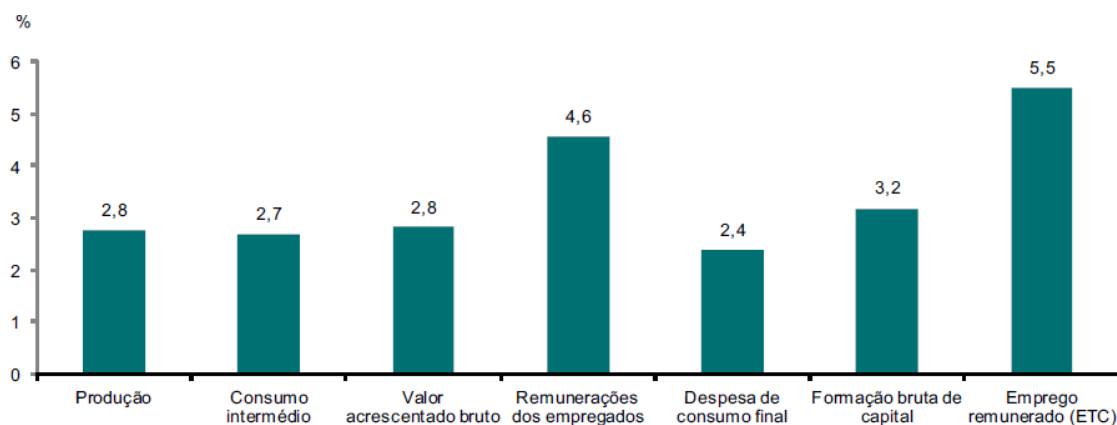
Fenómeno ilustrativo do atrás referenciado, remete-nos para a sua crescente importância no âmbito das políticas governamentais adotadas, mormente aos níveis do combate à pobreza, do apoio a idosos, à exclusão social e ao desemprego.

⁹ Decreto-lei 119/83, Diário da República, 25 de fevereiro

Dada a crise económica que tem assolado e afetado de forma transversal o complexo mundo da economia, a sua importância da Economia Social parece assumir contornos jamais denotados.

Como se pode observar, através do gráfico n.º 1, em Portugal, a Economia do Terceiro Setor é responsável por cerca de 2,8% da produção e do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacionais, contribuindo em cerca de 5% para o Produto Interno Bruto (PIB). As OES, em termos salariais, representam um valor de 5,5% dentro do universo do trabalho remunerado.

Gráfico 1 – Economia social: grandes agregados



Fonte: Conta Satélite da Economia Social (2010); INE

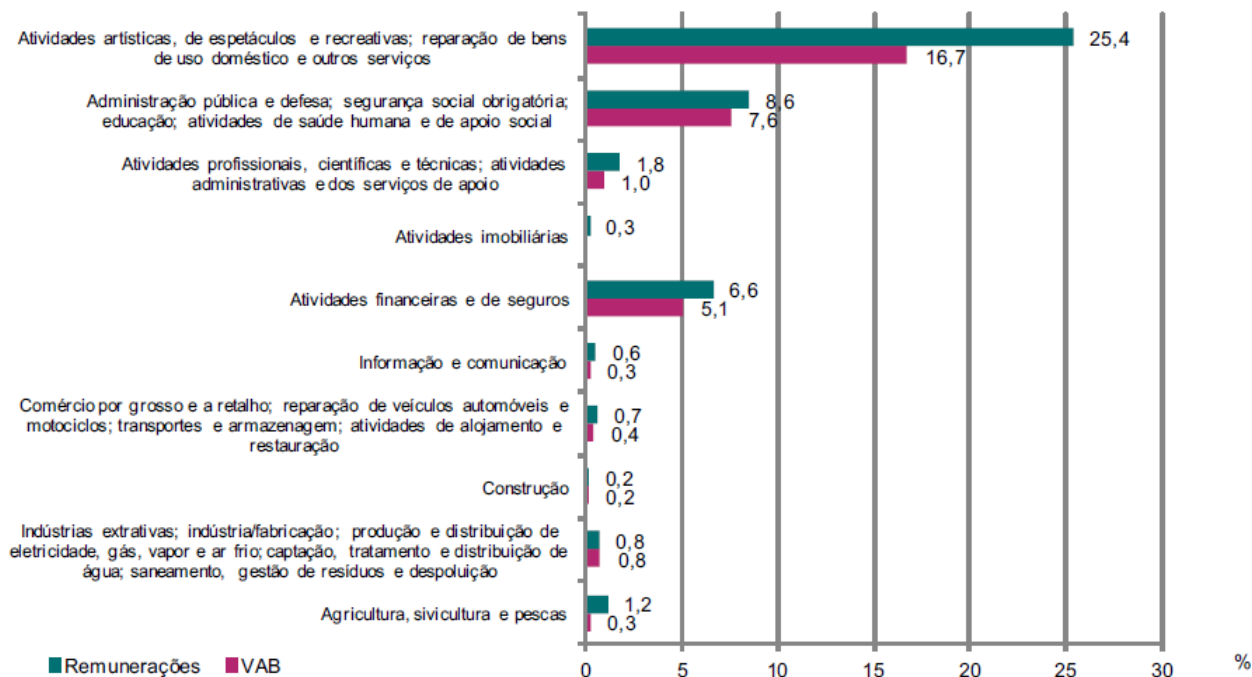
No sentido de fornecer maior detalhe à análise anterior, partindo do Gráfico 2, verifica-se de que as atividades artísticas, de espetáculos, recreativas, de reparação de bens domésticos e de outros serviços são as que assumem maior importância, sendo responsáveis por cerca de 25,8% das Remunerações e de 16,7% do VAB na Economia Social.

Secundariamente, atividades relativas à Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; Educação, atividades de Saúde Humana e de Apoio Social, bem como, Atividades Financeiras e de Seguros são dois setores que dentro do Terceiro Setor assumem importâncias bastante idênticas.

Por último, importa referir que os restantes setores constantes da ilustração gráfica abaixo, pese embora, deterem alguma importância, o seu contributo é deveras inferior quando comparados com os anteriormente referenciados. Pelo que, entendeu-se, por uma

questão de não tornar a exposição fastidiosa, não relevar os ramos de atividade económica em causa.

Gráfico 2 – Economia social por setores de atividade



Fonte: Conta Satélite da Economia Social (2010); INE

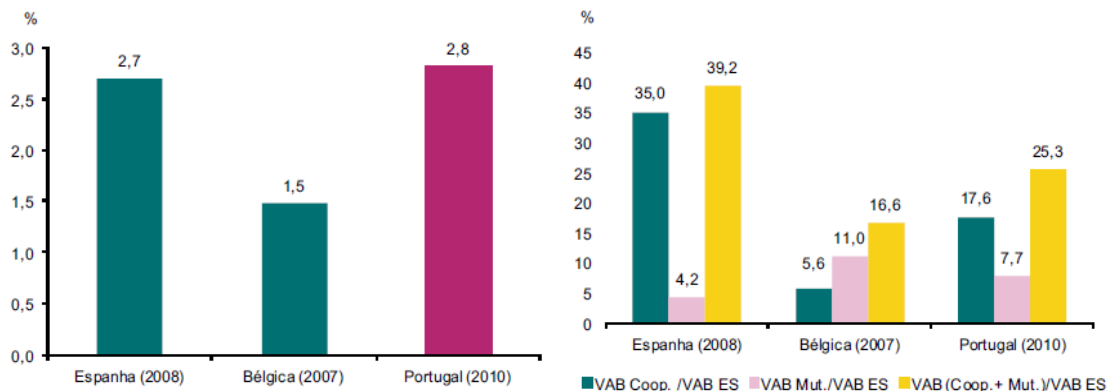
Dentro do universo da UE existem mais de 250.000 Cooperativas, empregando cerca de 37 milhões de pessoas empregadas com mais de 43 milhões de filiados. Espanha, França, Finlândia, Bélgica e Reino Unido são os países da UE onde o “terceiro setor” assume maior preponderância (INE, 2010).

Continuando, pois, com a presente análise e partindo do gráfico n.º 3, procurou-se estender o âmbito das análises anteriormente realizadas, caracterizando as realidades em termos de Economia Social de países como a Espanha e a Bélgica.

Como se pode constatar, a partir desta mesma ilustração gráfica apresentada abaixo, em Portugal, a riqueza criada sob a responsabilidade do setor social assumiu maiores proporções, apresentando um valor de 2,8% do VAB. Ao invés, a Bélgica

apresenta um valor bastante modesto (1,5%), com o país vizinho a apresentar um valor bastante aproximado ao de Portugal, mas ainda assim inferior em 0,1%.

Gráfico 3- Análise comparativa



Fonte: Conta Satélite da Economia Social (2010); INE

No sentido de finalizar esta primeira parte da exposição, o Gráfico 4 procede à quantificação das entidades de economia social, sendo que as mesmas se encontram repartidas entre Cooperativas, Mutualidades e Outras Organizações de Economia Social (OES).

Subjaz a esta repartição tripartida, o facto de muitos países não acolherem no seu Ordenamento Jurídico, determinadas tipologias que apenas encontram o seu assento jurídico em determinados países, optando-se, por uma questão de simplificação, na sua integração em Outras Organizações de Economia Social.

O Quadro 1 permite analisar a forma como o Terceiro Setor se encontra repartido no quadro da UE em termos de formas jurídicas adotadas.

Para o devido efeito, facilmente se verifica de que a Bélgica detém um total de 18.653 Organizações de Economia social, encontrando-se aquelas repartidas por 186 cooperativas, 26 mutualidades e cerca de 18.600 enquadráveis numa terceira tipologia.

Por sua vez o país vizinho possui cerca de 200.000 OES, assumindo o setor cooperativo uma expressão bastante razoável.

O Reino Unido é talvez o país onde a economia social assume maior expressão, detendo quase 900.000 OES.

Organizações de Economia Social (OES)

No caso português, os números são mais modestos, pese embora, diferente dimensão dos países em causa.

Portugal conta com cerca de 55.000 organizações de economia social, havendo 2.260 cooperativas e 119 mutualidades.

Quadro 1 – Repartição da economia por tipologia jurídica

Países	Código	Cooperativas	Mutualidades	OES (I)	Total
Bélgica	BE	166	26	18 461	18 653
Alemanha	DE	7 415	328	505 894	513 637
Irlanda	IE	509	100	25 000	25 609
Grécia	EL	7 97	11	50 600	57 808
Luxemburgo	LU	56	0	664	720
Holanda	NL	677	124	60 000	60 801
Austria	AT	1860	59	116 556	118 475
Reino Unido	UK	5 450	105	870 000	875 555
Espanha	ES	44 333	428	156 007	200 768
França	FR	24 870	6 743	160 884	192 497
Finlândia	FI	4 384	106	130 000	134 490
Dinamarca	DK	523	53	12 877	13 453
Itália (i)	IT (ii)	71 578	0	26 121	97 699
Suécia	SE	12 162	128	18 872	31 162
Rep. Checa	CZ	3 085	7	98 693	101 785
Estónia	EE	1 604	0	32 000	33 604
Hungria	HU	2 769	13	58 242	61 024
Malta	MT	57	0	693	750
Polónia	PL	8 823	22	86 100	94 945
Portugal	P T	2 260	119	53 004	55 383
Eslovénia	SI	77	3	2 100	2 180
Eslováquia	SK	382	10	26 210	26 602
Bulgária	BG	2 016	11	22 315	24 342
Roménia	RO	1 747	897	23 100	25 744
Total		204 000	9 293	2 554 393	2 767 686

Fonte: Conta Satélite da Economia Social (2010); INE

CAPÍTULO II - QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM ECONOMIA SOCIAL

O capítulo II tem como principal objetivo, salientar os aspetos mais importantes inerentes a um nível de qualidade de serviço superior.

Assim, numa fase inicial do relatório e tendo como ponto de partida, de que as organizações voltadas para o terceiro setor fornecem um serviço, achou-se da maior pertinência, definir este conceito, bem como salientar as particularidades a ele conexas.

Numa segunda fase, procedeu-se à análise das práticas de Gestão de Pessoas mais importantes, que quando devidamente conectadas, que funcionado harmonicamente com a cultura organizacional da organização, poderão ser determinantes na prestação de um nível de serviço mais elevado.

Entendeu-se fazer todo o sentido, fazer referência a algumas das ferramentas que auxiliam e dão resposta à implementação de um padrão de serviço, tais como a adoção e implementação de um sistema de gestão de qualidade e da certificação da qualidade.

Por fim, o presente Relatório termina com uma análise acerca da importância da qualidade de vida no trabalho e de alguns conceitos que se encontram com esta relacionados.

2.1. O Setor dos Serviços: Caracterização

A importância do setor dos serviços na economia tem vindo a registar ao longo dos tempos, um aumento bastante significativo, registando um contributo 75% para PIB nacional, empregando cerca de 67% da população ativa. Este mesmo crescimento não se cinge somente ao caso português, alastrando-se um pouco todo o globo.

Por virtude desta crescente importância que o setor terciário tem vindo a assumir, numerosos investigadores têm vindo a manifestar o seu interesse nos principais itens inerentes à prestação de um serviço de qualidade.

Muito do que agora se defende a propósito da questão da qualidade foi alvo de uma evolução mais ou menos regular, não se tendo verificado, a princípio, uma separação entre os principais aspetos respeitantes à qualidade de bens e dos serviços.

Este “quase que divórcio” só muito recentemente foi assumido por parte dos investigadores, o que não quer significar que não se verifiquem pontos de concordância

entre si. Outrora, as questões da qualidade no âmbito da prestação de um serviço cingiam-se ao já estabelecido e defendido para o fornecimento de bens manufaturados, não se verificando uma correta valorização de determinadas particularidades afetas aos serviços.

2.2. Noção de Serviço

Dado seu amplo espectro, a definição de serviço não se afigura fácil, no nosso dia-a-dia, a par de serviços pouco exigentes em *know-how*, o consumidor convive com outros altamente intensivos em capital intelectual.

Esta mesma heterogeneidade manifesta-se, igualmente, ao nível da sua distribuição, sendo comercializados quer por microempresas, quer por empresas de grandes dimensões.

Em termos doutrinários, verifica-se uma certa discussão e ausência de consensualidade, no que concerne à distinção entre um serviço e um bem manufaturado.

O conceito de serviço surge fortemente associado a desempenhos difíceis de tangibilizar, a experiências de difícil ou mesmo impossível reprodução, em que a interação colaborador-cliente está dependente de toda uma série de fatores.

Face à sua enorme amplitude que o conceito de serviço comporta, numerosos académicos têm procurado definir e segmentar os conceitos de serviço e de bem, partindo da dimensão da intangibilidade. Contudo, a mesma revela-se insuficiente para compartimentar aqueles dois conceitos.

Com efeito, é raro o serviço que não comporta de “per si” uma dimensão tangível, por outro lado, também as empresas ligadas aos serviços têm de se “socorrer” de elementos tangíveis.

No sentido de combater esta limitação, numerosos investigadores da matéria têm procurado estabelecer a fronteira dos conceitos bens e serviços com base na finalidade a que aqueles procuram responder.

Vargo e Lusch (2004) referem que o consumidor compra determinado bem, visando somente a satisfação de uma dada necessidade. Saliendam a dimensão intangível da transação comercial, subalternizando a dimensão física da troca, pois o que está verdadeiramente em causa é a satisfação daquele anseio.

Assim, em jeito de conclusão é suscetível afirmar-se que, pese embora, seja difícil concetualizar bens e serviços puros, aos primeiros encontra-se afeta uma dimensão predominantemente física, predominantemente tangível.

Pelo contrário, os serviços assumem-se como experiências pessoais (dimensão intangível), sendo que a partir do seu carácter intangível emanam outras importantes dimensões como sejam a simultaneidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

Estas diferentes dimensões vão por sua vez gerar determinadas consequências, cujos efeitos vão exigir determinadas diligências por parte da organização, no sentido de os mitigar.

2.2.1. Intangibilidade

A doutrina existente considera a intangibilidade, a principal dimensão diferenciadora entre os bens e os serviços, concetualizando-a como a “mãe” de todas as outras. As restantes dimensões afetas aos Serviços (Inseparabilidade, Heterogeneidade e Perecibilidade) fundamentam-se e justificam-se a partir daquela.

Desta forma, um bem manufacturado deterá uma natureza tangível, inversamente, um serviço surgirá associado a desempenhos, a todo um conjunto de esforços, difíceis de serem percecionados sensorialmente, residindo, neste mesmo facto, o seu carácter intangível (Hoffman e Bateson, 2003).

Ressalve-se, contudo, que é de difícil conceção, a existência de um bem puro, bem como, de um serviço puro. Atividades associadas a serviços, no decurso da sua normal atividade têm de fazer uso de bens tangíveis (edifícios, automóveis e entre outros). Da mesma forma, se torna difícil, conceber bens “puros”, pois também, as empresas industriais utilizam meios intangíveis na sua cadeia de valor (serviços de apoio ao cliente pós-venda).

Assim, atendendo ao presente caso de estudo, verifica-se que apesar de todo o conjunto de respostas sociais fornecidas pela Santa Casa da Misericórdia de Galizes (SCMG) assumirem uma dimensão intangível, esta socorre-se de meios tangíveis na prossecução dos seus desígnios. As diversas infraestruturas (automóveis, edifícios e outros imóveis), pese embora, serem bastante importantes na prossecução na prossecução dos seus fins institucionais, distam do fornecimento da real essência das diversas

utilidades fornecidas pela SCMG. Apresentam-se apenas como meios suplementares auxiliares de que a SCMG se serve e que assumem claramente um papel de segundo plano no contexto da missão daquela.

Por virtude deste carácter intangível, e dada, a impossibilidade da análise sensorial, a organização fornecedora do serviço depara-se com uma série de desafios, residindo o principal, na dificuldade em comunicar com o exterior, a efetiva qualidade do serviço prestado.

Neste sentido, a evidência física assume-se claramente como um meio de comunicação primordial, do qual as organizações se servem, tendo em vista, comunicar de forma mais profícua com o exterior (Yelkur, 2000, p.109).

2.2.2. Simultaneidade

Uma segunda característica dos serviços reside na sua simultaneidade, contrariando a realidade dos bens manufaturados, em que os momentos da produção, distribuição e consumo são passíveis de separação temporal.

Ao invés, nos serviços, os instantes afetos à sua produção e consumo realizam-se em momentos temporais indissociáveis, simultâneos, portanto (Zeithaml, 1985, p.34).

Esta simultaneidade motiva o surgimento de determinadas particularidades no que respeita ao fornecimento de um nível de serviço mais elevado.

De acordo com Dantas (2013), o cliente é coprodutor do serviço, sendo implicado na qualidade do mesmo. A mais das vezes, clientes colaborantes tendem a produzir uma atmosfera propícia ao fornecimento de um serviço de qualidade, ao invés, clientes implicativos, mal-humorados influenciam negativamente, a qualidade do serviço prestado.

Verifica-se na Santa Casa da Misericórdia de Galizes, que genericamente, os clientes têm uma atitude colaborante, criando um ambiente propício ao fornecimento de um serviço de melhor qualidade. Pelo contrário, há outros clientes que, por fatores de diversa ordem, acabam por colocar em causa a qualidade do serviço.

Igualmente, pelo facto do serviço se encontrar, muitas vezes associado à partilha de determinado espaço físico, tal situação implica que a satisfação obtida a partir do serviço esteja dependente da conduta dos outros utentes. Uteses educados, pacientes e

compreensivos conduzem a um melhor ambiente, e por consequência, a uma melhor qualidade de serviço.

Por virtude desta simultaneidade, a política de controlo de qualidade afeta a serviços terá de ser delineada em moldes diversos, se se tiver como termo de comparação, a realidade daquela politica afeta aos bens industriais. Com efeito, no que concerne aos bens industriais, o controlo de qualidade antecede a sua entrega. Através de testes de qualidade, de provas de conformidade e quejandos é possível aferir da adequabilidade dos bens com considerável margem de segurança.

Já no que diz respeito aos serviços, este controlo é multinível tendo-se de se verificar no momento da prestação do serviço.

2.2.3 - Heterogeneidade

Subjaz à natureza do próprio serviço, a impossibilidade afeta à sua fiel e completa reprodução, não existindo, por conseguinte, dois serviços integralmente iguais. Aquando da prestação do serviço ocorrem toda uma multiplicidade de condicionantes que interagem entre si e que tornam de todo impossível, a obtenção de performances iguais (Zeithaml, 1985, p.34).

Esta diferença de produtividade manifesta-se aos níveis da eficácia e eficiência ao nível do serviço prestado. Com efeito, a gestão de diversas pessoas é bastante complexa, algumas pessoas são mais suscetíveis de melindrar do que outras, mais ou menos influenciáveis, enfim...

De referir ainda de que a qualidade do serviço pode ainda ser influenciada por fatores externos como sejam a maior ou menor adequabilidade das infraestruturas, a temperatura, falhas de energia e entre outras.

É possível mitigar algumas das causas descritas anteriormente, tendo como objetivo, obter uma certa dose de homogeneidade no serviço prestado.

Na prossecução deste desígnio, assumem importância a definição de um padrão de serviço adequado às necessidades dos clientes, a administração de políticas de formação intensas e direcionadas corretamente, bem como, da supervisão e sugestão de melhoria ao nível do desempenho dos diversos recursos humanos da Instituição (Zeithaml, 1985, p. 33).

2.2.4. Percibilidade

Decorrente das características atrás descritas (intangibilidade, simultaneidade e heterogeneidade), os serviços têm ainda a particularidade de serem percíveis, não havendo qualquer possibilidade do seu armazenamento (Zeithaml, 1985).

É, neste contexto, que a previsão da procura assume uma importância incontornável, pois, uma procura excessiva acarretará uma fuga para a concorrência, enquanto, uma oferta excedente se traduzirá num desperdício de recursos.

Adicionalmente, a previsão da procura exercerá a sua influência em questões de outra índole no seio da instituição, nomeadamente, na sua política de gestão de pessoas. Assim, trabalhadores em número excedentário traduzem-se em custos muito difíceis de recuperar, dada a impossibilidade de a produção do serviço não ter qualquer possibilidade de ser inventariada (Fisk et al., 1985).

2.3 - Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Qualidade do Serviço

É consensualmente defendido pela literatura da especialidade, a importância da Gestão de Pessoas (GP), bem como das suas diversas práticas, na definição e estabelecimento de uma Cultura Organizacional.

Para Ueno (2012) são seis as práticas de GP capazes de fornecer uma maior sustentação e robustez à Cultura Organizacional: recrutamento e seleção, formação, espírito de equipa, descentralização, avaliação de desempenho e sistema de recompensa.

2.3.1. A importância da Cultura Organizacional

O conceito de organização tem vindo a sofrer sucessivas alterações ao longo dos tempos, em resultado do próprio desenvolvimento que o contexto de economia social e de mercado têm acarretado.

De forma simplista, pode-se definir uma organização como uma reunião de sinergias, consubstanciadas por relações de poder, encetadas por duas ou mais pessoas, na prossecução de determinado fim.

Alias, é neste contexto de prossecução dos fins a que determinada instituição pretende dar coerência e por inerência a um nível de qualidade de serviço superior, que se erige o conceito de cultura organizacional.

Lunenburg (2011) define-o como um conjunto de valores, crenças, rituais e normas, tidos como fundamentais no seio daquela instituição, que fundamentam e constituem a sua razão de ser e existir. Conclui-se assim, que o conceito de cultura organizacional remete para todo um conjunto de comportamentos implícitos, sistemas de valores, idealmente, profundamente enraizados e acolhidos pelo colaborador e que constituem a identidade da organização, distinguindo-a das demais.

Em virtude do pleno acolhimento da cultura organizacional por parte dos colaboradores, fornecer a estes todo um conjunto de orientações, torna-se possível a padronização dos seus comportamentos (Brown, 2003).

Em termos sumários, em função do atrás referenciado, a cultura organizacional de uma empresa traduz-se no conjunto de valores, crenças, expectativas e práticas acolhidas pelos seus colaboradores. Através da sua correta assimilação, os membros daquela organização, guiam a sua atividade em torno dos seus objetivos e missão.

Neste mesmo sentido, torna-se evidente a contribuição que uma cultura organizacional forte, plenamente identificada e acolhida pelos funcionários, pode exercer sobre o nível de qualidade de serviço.

Numerosos autores defendem que a cultura organizacional, quando estabelecida de forma sistemática, contribui inegavelmente para a melhoria de qualidade do serviço (Grönroos, 2007).

Segundo Zeithaml (2009), a cultura organizacional surge, pois, como um pré-requisito para o estabelecimento de uma política de serviço orientada para a satisfação do cliente.

Com efeito, uma cultura de serviço visa, sobretudo, entre outras valências, estabelecer linhas de atuação ao colaborador, capaz de lhe inculcar toda essa parte intangível (cultura organizacional).

De salientar, que a cultura organizacional não constitui fim em si mesmo, incorpora possivelmente toda uma série de mudanças, que extravasam o domínio administrativo e do processo de produção de serviços, manifestando-se sobretudo, na

inculcação de novos valores na organização e pressupostos inconscientes nos seus colaboradores (Fleury, 1989).

Por último, a existência de uma cultura de serviço implicará um envolvimento multidimensional por parte de toda a Organização e um esforço diário visando a satisfação do cliente (Zeithaml et al., 2009).

2.3.2. Práticas de Recursos Humanas relativas à Qualidade

Estudos recentes demonstram a importância que a GP desempenha na prossecução de uma política de fornecimento de um serviço de qualidade.

Adicionalmente, a adoção de uma filosofia de serviço voltada para a qualidade implica a integração de um novo paradigma de gestão, de uma nova filosofia.

Por sua vez, o acolhimento de uma mudança, na larga maioria das vezes, não se afigura fácil, podendo haver diversas forças contrárias, os chamados movimentos de resistência. O colaborador, quando confrontado com a mudança, adota uma postura de marcada hostilidade, pois, percebe-a aquela como perturbadora do seu nível de conforto.

Neste sentido, se a cultura organizacional estiver devidamente disseminada e acolhida pelas diversas estruturas organizacionais, todo este desconforto e receio tendem a desvanecer.

Assim, torna-se fácil perceber a GP enquanto política organizacional, contribuidora para o fomento e acolhimento da mudança, e, por inerência, ao fortalecimento da cultura organizacional daquela instituição.

De salientar que por forma alguma, todo este processo de mudança não deverá jamais ser descurado por parte da organização, merecendo a maior atenção, sob pena de se colocar em causa a sua própria identidade e quiçá a sua sobrevivência.

O eventual falhanço de uma política organizacional voltada para a qualidade poderá resultar de negligência ou subalternização de questões relacionadas com a GP (Wilkinson, 2004).

Processos de comunicação interna corretamente delineados no seio da Instituição, conduzem a uma maior envolvência dos colaboradores, e, por conseguinte, a uma maior proximidade e afetação da perceção do serviço por parte do cliente (Bowen et al., 2000).

Em jeito de conclusão, uma GP apropriada conduzirá a uma melhoria da qualidade de serviço, através da mudança de paradigma e do fortalecimento da cultura organizacional (Grönroos, 2007).

Como já anteriormente se aludiu, numerosas práticas ao nível da gestão de pessoas conduzem à criação de uma cultura de serviço, de entre as quais se destacam:

- Recrutamento e seleção

Uma seleção cuidada do pessoal e uma política de recrutamento bem delineadas constituem o ponto de partida para o desenvolvimento e implementação de uma cultura com foco na qualidade. Colaboradores recrutados e selecionados corretamente têm a capacidade de transmitir as reais prioridades da Organização e, conseqüentemente serem elementos condutores na mudança e acolhimento de novos paradigmas (Wilson, 2001).

A sua contribuição para este espírito de mudança é por demais evidente, pois, na maioria dos casos, os colaboradores mais recentes vêm injetar “sangue novo” na instituição, colocando em causa velhos hábitos perfilhados pelos colaboradores “com mais anos de casa” (Grugulis e Wilkinson, 2002).

- Formação

Segundo Grönroos (2007) também as políticas de formação administradas pela organização assumem um papel bastante importante na implementação e acolhimento de uma filosofia de serviço com foco na qualidade.

Através desta política de GP, muitas organizações implementam e fortalecem a cultura de serviço de qualidade com base na formação por si administrada (Watson e D'Annunzio-Green, 1996).

Reúne consensualidade no universo académico, o facto de a formação constituir uma importante fonte disseminadora de *know-how*, inculcando e transmitindo aos colabores, novos valores organizacionais subjacentes à mudança organizacional, bem como, novas práticas laborais mais eficazes e eficientes.

Segundo Schneider (1986), por via da formação, a organização consegue transmitir aos seus colaboradores, os fatores críticos de sucesso inerentes à política de qualidade de serviço adotada.

De acordo com o atrás referenciado, facilmente se conclui, de que a formação constitui uma forma de comunicação formal privilegiada, entre colaborador e respetiva

entidade patronal. Os procedimentos e diligências de diversa índole a adotar pelo colaborador são-lhe transmitidos de forma clara e inequívoca.

Assim, quando a formação se debate sobre aquilo que pretende do seu colaborador, a mudança surge como output quase que automático (Shook, 2010).

- Fomento do Espírito de Equipa

Gallegar e Ghobadian (2004) defendem que equipas fortemente motivadas e colaboradores devidamente integrados na organização criam um melhor ambiente laboral, pelo contrário, grupos desintegrados criam um ambiente adverso.

De forma genérica, ambientes laborais onde reinam o espírito de cooperação entre trabalhadores, tendem a manifestar-se de forma positiva no nível de qualidade de serviço fornecido, inversamente, climas organizacionais hostis, conduzem a mais das vezes a níveis de serviço mais baixos.

Aliás, a mais das vezes, um ambiente de trabalho caracterizado pelo forte espírito de equipa e entreadajuda tende a desenvolver no seio da organização, um forte compromisso com a qualidade de serviço (Tjosvold, Moy e Sasaki, 1999).

Assim, um clima cooperativo entre os colaboradores tende a contribuir para manutenção e aceitação de uma política organizacional voltada para a qualidade do serviço (Ali, Mahat e Zairi, 2010).

Um bom ambiente de trabalho e de convívio salutar entre os trabalhadores, motiva toda a estrutura da organização, para alcançar a qualidade de serviço, induzindo os colaboradores mais recentes adotarem este objetivo (Redman e Matheus, 1998).

- Descentralização

A política de atribuir novas competências ao colaborador poderá constituir um *input* bastante importante para a mudança cultural, elemento motor à adoção de novos paradigmas e filosofias de gestão (Davis e Stocking, 1996).

Particularmente, no setor dos serviços, os colaboradores de *front-office* constituem uma importante fonte de informação, eles captam a eventual satisfação/insatisfação dos clientes da Instituição. Para além disso, colaboradores pró-ativos têm a capacidade de se aperceber de necessidades adicionais dos seus clientes.

Este amplo rol de potencialidades acima enumeradas só será alcançado, por via de uma delegação adequada de novas competências e responsabilidades (Parasuraman, 1986).

Se a organização pretende obter este *feedback* por parte dos colaboradores, os tradicionais regimes autocráticos têm de ver os seus efeitos minimizados, sob pena de se colocar em causa, a prestação de um serviço voltado para a qualidade (Schneider, Brief e Guzzo, 1996).

- Avaliação de desempenho e sistema de recompensa

A avaliação de desempenho e sistema de recompensa contribuem indubitavelmente para a implementação de um serviço de qualidade.

A avaliação de desempenho direciona e fornece sentido à participação do colaborador na cadeia de valor, mormente, através da comunicação aos colaboradores dos fatores críticos de sucesso e dos eventuais desvios apurado (Nevling, 1992).

- Comunicação

É amplamente reconhecido pelos autores da especialidade, o contributo da política de comunicação para a melhoria da cultura organizacional, e, por conseguinte, um importante fator conducente à qualidade de serviço (Haynes e Freyer, 2000).

Através de processos de comunicação interna e externa, a organização tem a possibilidade de fornecer a toda a estrutura organizacional, todo o acervo dos diversos fatores caracterizadores da política de qualidade adotada e de os disseminar (Higginson e Waxler, 1994; Gilbert-Jaminson, 2009).

Para além disso, uma mudança cultural implica a adoção de novos comportamentos, sendo estes claramente influenciados pela política de comunicação levada a cabo (Anjard, 1995).

Face ao anteriormente referenciado, o contributo da comunicação para a implementação de uma política de qualidade de serviço é absolutamente crucial.

2.4. Estrutura Organizacional nas Organizações de Economia Social (OES)

Atualmente, OES debatem-se com desafios ambivalentes, que exigem esforços suplementares nomeadamente ao nível das políticas organizacionais seguidas.

Com efeito, a par de níveis de procura crescente pelos seus serviços, as OES, em simultâneo, deparam-se com cortes orçamentais e exigências a nível de qualidade de prestação de serviço cada vez mais significativos.

Consequentemente, estas organizações são forçadas a desenvolver toda uma série de esforços, assumindo-se a gestão de pessoas (GP), como uma das políticas organizacionais primordiais.

Com efeito, uma GP delineada com acuidade será por certo um ingrediente que se traduzirá numa maior produtividade organizacional.

Assim, através de valorização dos recursos humanos da instituição, obter-se-á motivação e performance acrescidas dos trabalhadores, com impacto natural e direto na produtividade organizacional (Cunningham, 2005 *apud* Voluntas, 2012).

O modelo de Ridder e McCandless (2010) enfatiza a GP, dando especial relevo à questão da estrutura organizacional adotadas pelas OES.

Arthur e Boyles (2007) definem estrutura organizacional, como um sistema devidamente estruturado de recursos humanos globalmente coerente e consistente entre si. De forma alguma, se pode conceber estrutura organizacional como apresentando um carácter estático, possuindo uma natureza mutável e inacabada.

A arquitetura de uma estrutura organizacional tem de dar resposta aos sucessivos desafios com que se vai confrontando, tendo de se readaptar constantemente às contingências internas e externas.

A acrescentar ao aludido anteriormente, as questões da coerência e adequabilidade da orientação estratégica, aferem-se a partir da capacidade da conduta de toda esta estrutura se encontrar em concordância com a missão, objetivos estratégicos e visão, que a organização visa prosseguir.

Desta forma, a orientação estratégica dos recursos humanos adotada pela instituição, tende a assumir uma importância incontornável, pois influencia-a de forma transversal.

O modelo preconizado por Ridder e McCandless (2010) parte de duas abordagens do campo da GP, relacionando-as posteriormente: as abordagens baseadas nos recursos e em questões de natureza estratégica.

Sob o modelo dos autores, a perspetiva estratégica comporta dois prismas, um primeiro visando o alinhamento da GP com a missão e objetivos daquela organização

(perspetiva vertical), uma segunda, enfatizando na questão da concertação, maior grau de coerência entre as diversas práticas de GP individuais entre si, tendo em vista, a prossecução da missão e objetivos estratégicos daquela entidade (perspetiva horizontal).

De ressaltar que as óticas horizontais e verticais não se confrontam entre si, estabelecem, antes, uma relação de complementaridade, no sentido, de em conjunto, visarem os fins, objetivos estratégicos e missão da Organização.

Nesta perspetiva não existem estruturas organizacionais ideais, existem sim, umas que se adequam melhor do que outras, em função dos fins a que as OES pretendem responder (Becker e Huselid, 2006).

A GP acolhida no modelo de Ridder e McCandless, refere-se a todo um conjunto de princípios acolhidos pela organização, que se irão repercutir na forma como os colaboradores são geridos por parte da instituição, com diferentes impactos naqueles.

Assim, no que respeita à questão da motivação, verifica-se que esta assume contornos diferenciados se se tiver como ponto de comparação, empresas de economia de mercado. Nestas as contrapartidas financeiras tendem a revelar uma grande correlação com os índices motivacionais afetos aos colaboradores.

Inversamente, a motivação nas entidades relacionadas com a economia social brota de fontes distintas, Borgaza e Depedri (2005) sublinham a importância que fatores intrínsecos desempenham na questão motivacional, defendendo que os trabalhadores das instituições das entidades de economia social tendem a subalternizar recompensas extrínsecas, em detrimento de processos de recompensa internos. A participação nos processos de decisão, o fornecimento de processos formativos adequados, a descentralização e maior autonomia constituem para os colaboradores deste tipo de entidades, importantes fontes de reconhecimento e motivação. Afinal, cada colaborador é único, detendo uma série de valores e crenças que vão determinar a sua forma de ser e estar.

Assim, e de acordo com o modelo de GP, abaixo ilustrado, pode-se constatar de que o autor preconiza quatro diferentes tipos de estruturas organizacionais associadas às OES, sendo estas: a GP administrativa, a GP motivacional, a GP estratégica e a GP baseada em valores.

A classificação, acima mencionada, não deve por forma alguma ser entendida como rígida, pois, o posicionamento de determinada instituição tende a assumir uma determinada tipologia, o que não quer dizer, que não detenha traços de outras.

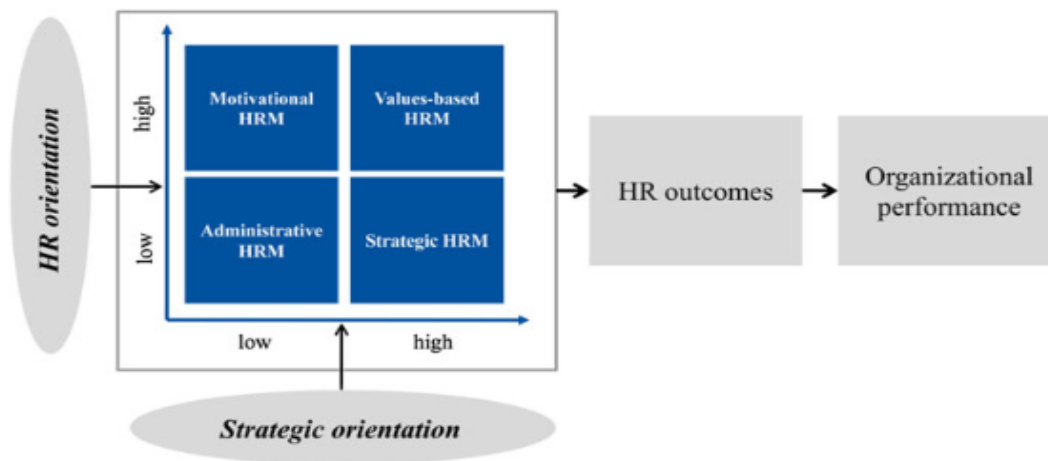
Tendo em atenção a ressalva anterior, a gestão de pessoas administrativa caracteriza-se pela convivência de valores baixos em ambas as dimensões. Os anseios e as necessidades dos colaboradores tendem a ser descuradas, adicionalmente, o foco estratégico tende igualmente a assumir uma importância irrelevante, a missão e outras questões de natureza estratégica não merecem especial cuidado e atenção.

Por sua vez, a gestão de pessoas motivacional é fortemente orientada para os interesses dos trabalhadores, assumindo estes uma importância bastante particular. A valorização dos colaboradores, a promoção, a ênfase nas suas capacidades, a sua participação e autonomia constitui uma característica assinalável da GP motivacional. Contudo, as questões estratégicas tendem a assumir pouca expressão, chegando, por vezes, a ser subalternizadas.

A GP estratégica conflitua com a anterior estrutura, na medida em subalterniza fatores intrínsecos ao colaborador, valorizando aspetos de natureza estratégica.

Resta, pois, proceder à caracterização da GP baseada em valores, abordagem que combina uma forte orientação estratégica, debruçando-se, igualmente, com bastante acuidade sobre os interesses e motivações dos colaboradores.

Figura 1- Tipologia de estruturas organizacionais em OES



Fonte: Adotado de Ridder and McCandless (2010)

Como se pode concluir a partir da ilustração acima, diferentes modelos organizacionais tendem a produzir nos colaboradores, efeitos igualmente distintos. Igualmente, através da GP consegue-se obter uma maior ou menor performance do capital humano da Instituição, repercutindo-se esta, na performance da Organização.

Com efeito, a GP tende a manifestar-se em questões de um espectro bastante vasto, começando pela motivação obtida, níveis de desempenho e de satisfação mais ou menos adequados dos colaboradores, que por sua vez, afetarão a qualidade do nível de serviço e a produtividade da própria organização.

A própria perceção dos colaboradores, relativamente à gestão de pessoas encetada pela Organização constitui um importante *input* para as suas eficácia e eficiências (Nishii et al, 2008).

Com efeito, uma política de GP que menospreze os anseios do seu capital humano, tende a afetar a perniciosamente o desempenho dos colaboradores. Inversamente, uma política interna de GP com enfoque no desenvolvimento das capacidades do seu capital humano, detendo na sua génese um cariz estratégico sustentável, manifestar-se-á muito possivelmente de forma positiva no desempenho dos seus colaboradores.

Em jeito de conclusão, uma GP baseada em valores, tende a ter um impacto positivo na performance organizacional, contrastando claramente, com os resultados obtidos por uma GP puramente administrativa.

As abordagens intermédias propostas pelo modelo de Ridder e McCandless (2010) (gestão de pessoas motivacional e organizacional) tendem a manifestar-se em desempenhos organizacionais inconclusivos, dependendo estes, sobretudo, da forma como são acolhidos e percecionados pelo seu capital humano.

2.5. Importância de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ)

De forma ainda que introdutória, e atendendo à norma NP ISO 9000 de 2015, por qualidade entende-se o grau de satisfação obtido a partir do consumo de determinado bem ou serviço, incorporando este conceito o valor incorporado e o benefício para o utilizador.

A questão da Qualidade tem vindo a merecer uma atenção muito especial, por parte do mundo empresarial, concretamente da Informática de Gestão. A sua presença no seio da economia social tem vindo a conhecer um aumento considerável, manifestando-

se principalmente no surgimento de novas plataformas informáticas, capazes de fornecerem respostas atempadas e consistentes.

Contudo, o seu acolhimento tem vindo a deparar-se com algumas dificuldades, por motivos de diversa ordem. O seu desenvolvimento economicamente sustentável, o tempo necessário à sua implementação e o seu grau de adoção enquanto ferramenta válida, são alguns dos fatores conducentes a movimentos de resistência.

Pese embora as resistências mencionadas, o contributo para o fornecimento e implementação de uma política voltada para o nível de qualidade do serviço é inquestionável.

De forma sumaria pode-se definir SGQ, como toda uma estrutura existente no seio da Instituição, destinada a gerir e garantir a qualidade, mormente, os recursos necessários, os procedimentos e as responsabilidades estabelecidas inerentes ao fornecimento de um nível de serviço superior.

Este mesmo sistema deverá ser documentado e formalizado através de um documento, o manual da qualidade, devendo este fornecer todo um conjunto de processos operacionais, de suporte e de gestão de procedimentos, por forma a que se torne acessível ao supervisor e também ao funcionário, apurar e aferir acerca dos desvios verificados entre a função objetivo e o realmente ocorrido.

Inerente à implementação de um SGQ encontra-se subjacente o forte espírito de equipa, pois só através da identificação com os valores partilhados pela organização, se consegue extrair o melhor de cada funcionário, para além, de todo um conjunto de princípios, abaixo enumerados:

- Liderança: os verdadeiros líderes guiam, transmitem valores e estabelecem todo um conjunto de práticas que irão traduzir-se no perfeito acolhimento dos objetivos da organização por parte dos seus colaboradores.

Neste sentido, através de uma liderança coerente com os objetivos estratégicos, a instituição poderá atingir os seus fins.

- Focalização no cliente: o cliente é a “razão de ser” daquela organização, afinal de contas, o que seria a empresa sem os seus clientes? Como é que aquela instituição sobreviveria sem os seus clientes? Neste sentido, deve a entidade procurar satisfazer e compreender as necessidades dos seus clientes, pois só através desta compreensão, se permite a sua sobrevivência.

Clientes insatisfeitos vão procurar a satisfação das suas necessidades junto da concorrência.

Adicionalmente, e face ao crescente estreitamento de relações entre a organização e os seus clientes, a organização deve adotar uma conduta pró-ativa, criando nos seus clientes, necessidades adicionais.

- Envolvimento das pessoas: o capital humano de qualquer instituição constitui, indubitavelmente, o seu ativo de excelência.

Assim, a Organização estabelece uma relação de dependência com os seus colaboradores, pois são estes que lhe dão coerência.

Assim, os objetivos organizacionais só irão ser atingidos na sua plenitude, pela gestão cuidada do seu capital humano.

- Abordagem sistémica da gestão: segundo esta perspetiva, a organização deverá inelutavelmente, procurar compreender as suas diversas atividades geradoras de valor, encarando-as como um todo, por forma, a que através de uma combinação concertada se obtenham sinergias proveitosas.
- Melhoria contínua: a organização deve ter este objetivo sempre presente. A entidade de forma alguma pode deixar de estar atenta à evolução dos mercados, sob pena de ser preterida em favor da concorrência.
- Tomada de decisões baseadas em factos: a tomada de decisão é um processo que deve ser fundamentado.

As informações recolhidas e devidamente tratadas constituem, sem qualquer sombra de dúvida um *input* bastante importante à tomada de decisão. A mais das vezes, processos de decisão tomados a partir de impulsos, traduzem-se em custos excedentários, ou, até mesmo irreparáveis.

- Abordagem por processo: um processo implica uma entrada de recursos, aplicação e saída dos mesmos. Abordar a estrutura de produção do serviço, sob este prisma, torna possível aferir e avaliar de forma cabal desvios que eventualmente se possam verificar.
- Relações mutuamente benéficas com os fornecedores: estes devem ser encarados como aliados da instituição em causa e não como adversários.

Estabelecer boas relações com os fornecedores significa criarmos uma atmosfera de cooperação e confiança mútuas.

Pese embora, os oito princípios acima mencionados não assumirem um carácter de obrigatoriedade, os mesmos constituem uma importante “fonte de inspiração”.

Esta filosofia de Gestão pressupõe o envolvimento de todos os setores da Organização, fomentando um elevado espírito de entreajuda entre os diversos colaboradores.

Em suma, subjaz à gestão da qualidade um elevado grau de interação, comprometimento e reunião de sinergias entre os diversos clientes da instituição (internos e externos).

Tendo em atenção de que a Gestão pela Qualidade procura maximizar a satisfação de necessidades por parte dos clientes da Instituição, tal manifesta-se a diversos níveis:

- Planeamento da Qualidade;
- Controlo de Qualidade;
- Garantia da Qualidade;
- Melhoria da Qualidade.

Diversos e de natureza diferenciada são os elementos que integram um sistema de gestão da qualidade.

Assim, inerente ao desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão pela Qualidade (SGQ), a organização deverá elaborar toda uma série de materiais de apoio, passando de manuais a outros de natureza diversa.

No que respeita à estrutura organizacional é bastante usual, principalmente ao nível das pequenas e médias empresas (PME), a completa ausência de qualquer tipo de organigrama ou mapa de suporte destinando a estabelecer e definir de forma clara, a questão da responsabilização. Contudo, torna-se crucial proceder ao desenho da estrutura da organização, pois tal diligência vai permitir uma delimitação mais clara das principais responsabilidades e atribuições de cada colaborador.

Assim, e tendo por atenção, o anteriormente referenciado, facilmente se infere que a implementação de um SGQ irá proporcionar uma melhoria ao nível do desempenho organizacional, consubstanciando-se o mesmo, no aumento do nível de satisfação dos clientes da instituição e no fornecimento de um serviço de qualidade.

2.6. Certificação da Qualidade

2.6.1. Definição de Certificação de Qualidade (CQ)

Face à crescente abertura dos mercados, os consumidores sentem a necessidade de segurança, enquanto garantia de qualidade dos serviços/produtos consumidos. É neste clima de maior abertura e em clara relação com este, que têm surgido numerosas entidades com o fito único de proceder à certificação dos serviços/produtos.

Assim, por certificação de qualidade (CQ) entende-se um processo mediante o qual uma terceira entidade procede à auditoria do serviço, no sentido, deste se encontrar conforme a uma série de características ou especificações. Esta auditoria realizada por entidades externas, tem por objetivo conferir os procedimentos e respeito pelas especificações ou características do produto ou serviço fornecido.

Ora, desta forma a certificação constitui um forte indício de qualidade e confiança do produto ou serviço em questão.

Importa salientar o carácter ambivalente da Certificação, assim, esta para além, de ser uma ferramenta de gestão, detém uma forte componente estratégica.

No que concerne à primeira dimensão, a instituição tem a possibilidade de desenvolver e implementar toda uma série de procedimentos internos, que se repercutirão no fornecimento de um serviço de melhor qualidade, com menores custos de produção. Desta forma, enquanto ferramenta de gestão, a certificação constitui um dos alicerces das políticas de inovação e de desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, através da certificação, a organização é forçada diligenciar toda uma série de esforços, tendente a prestar atenção redobrada aos interesses e necessidades diferenciadas dos seus clientes, desenvolvendo com estes laços, que, por certo, resultarão na sua maior fidelização.

De salientar, em jeito de conclusão de que as duas vertentes referidas anteriormente estabelecem uma relação de demarcada complementaridade. Ambas constituem importantes *inputs* para a prossecução da missão e diferentes objetivos estratégicos que a organização pretende dar resposta.

2.6.2. Processo de Certificação EQUASS

Qualquer processo de certificação envolve um conjunto de esforços que se manifestam na requalificação dos serviços fornecidos, conducentes à universalização dos procedimentos do serviço fornecido.

O EQUASS é um sistema de reconhecimento de âmbito europeu, concebido pela ERP (*European Platform for Rehabilitation*), que tem por objetos a garantia e certificação de qualidade dos serviços fornecidos pelas OES.

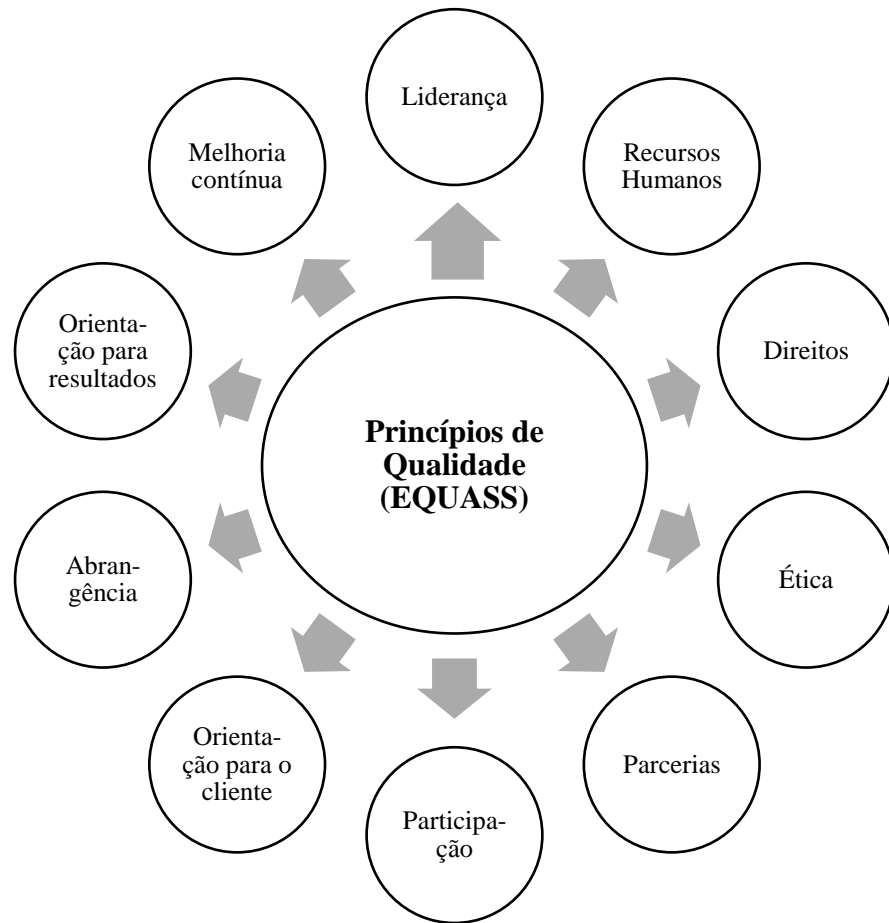
Dentro do seu espectro bastante significativo de valências, salientam-se a focalização, adequação e prospeção dos reais anseios dos utilizadores, a que não serão alheias a harmonização de critérios de qualidade, a sua mensuração e a promoção contínua da melhoria da qualidade dos serviços.

O processo de certificação em causa envolve o cumprimento de 50 critérios de qualidade, formatados de acordo com os princípios de qualidade EQUASS ilustrados graficamente abaixo.

Acresce ainda referir, que o cumprimento dos já referenciados critérios é assegurado por processos de auditoria interno e externo.

Por fim, afigura-se de grande utilidade referir que obtida a certificação, a mesma será válida por um período de dois anos, sendo, que após o término do prazo em questão, a instituição deverá proceder à sua revalidação.

Figura 2 – Princípios de qualidade EQUASS



2.7 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem vindo a merecer uma atenção bastante especial por parte dos investigadores, em virtude, de a sua influência não se circunscrever apenas à vida societária, afetando também, a produtividade das organizações.

A globalização crescente dos mercados desencadeou toda uma série de efeitos, que por sinal se viriam a refletir na competição desenfreada, manifestando-se a mesma, no surgimento de extenuantes e completamente irrazoáveis jornadas de trabalho.

A sua adoção massificada e acolhimento havido por natural de todo este conjunto de práticas, por parte dos colaboradores, veio a resultar no surgimento de crises a nível social e de saúde, refletindo-se as mesmas negativamente na eficácia e eficiência empresarial.

2.7.1. Definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

No domínio da Qualidade de Vida no Trabalho, a investigação desenvolvida por Walton (1973), assume-se como uma referência incontornável, além do seu pioneirismo, são bastante numerosos os investigadores que o têm como ponto de referência.

Na sua análise, este autor norte-americano preconiza um modelo, que contempla oito dimensões, extravasando estas questões de foro meramente económico. Walton (1975) apesar de enfatizar e relevar a questão do sistema de recompensa, não o percebe como único e exclusivo ingrediente conducente a elevados níveis de QVT.

Segundo este investigador social, há outros fatores que contribuem para aquela, como sejam:

- As condições físicas do local de trabalho;
- A potenciação das capacidades dos colaboradores;
- A segurança e oportunidade de crescimento;
- A integração pessoal e social do colaborador;
- O constitucionalismo no trabalho da organização;
- A conjugação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador;
- A relevância social da sua função.

Tendo por base as oito dimensões atrás referenciadas, facilmente se verifica que aquelas estabelecem entre si um “discurso” harmónico, pois, somente através da sua conjugação, se conseguirá obter um maior nível de QVT.

Gupta e Hyde (2016) defendem que a satisfação obtida pelo colaborador surge a partir do seu contexto laboral, ou seja, do ambiente laboral e sua envolvente, apresentando este um carácter multifacetado.

Para estes investigadores, a QVT está dependente de toda uma série de variáveis provenientes do clima organizacional e da relação e comportamento do supervisor relativamente aos seus subordinados.

Em jeito de conclusão, por QVT, pode-se entender todo um conjunto de princípios, uma filosofia de gestão, que parte da premissa fundamental, de que colabores mais felizes, tendem a ter índices de motivação mais elevados, refletindo-se esta mesma variável, na sua maior produtividade.

2.7.2. Qualidade de Vida no Trabalho e Conceitos Conexos

Após a definição do conceito de QVT, achou-se da maior pertinência, realizar uma breve revista panorâmica em seu torno.

Baba e Jamal (1991) elencam toda uma série de indicadores relativos à QVT, como sejam: a satisfação do trabalhador, comprometimento organizacional e a intensão de saída.

A QVT é determinante para a satisfação laboral obtida pelos trabalhadores, manifestando-se esta, por conseguinte, nos seus índices produtivos (Gupta e Hyde, 2016, 9).

Com efeito, a QVT irá influenciar outras dimensões conexas à realidade organizacional, nomeadamente ao nível da intenção de saída e dos níveis de comprometimento e stress organizacionais (Huang et al, 2007 *apud* Surlenty et al, 2013, 407).

A mais das vezes a intenção de saída é utilizada indiferenciadamente com outros termos que lhe são semelhantes, mormente, a expressão anglo-saxónica “*turnover intention*”.

De forma introdutória e feita a ressalva anterior, importa referir que a expressão acima, traduz a propensão dos colaboradores em abandonar a entidade empregadora (Fried et al, 2008)

Em primeiro lugar, colaboradores que percecionem elevados níveis de QVT, susceptivelmente, revelar-se-ão menos propensos a saírem da instituição. Inversamente, níveis de QVT havidos como sofríveis por parte dos colaboradores, tendem-se a manifestar em taxas de intenção de saída mais elevadas.

Esta questão da elevada rotatividade de pessoal deve merecer a maior das atenções por parte da organização, pois, os custos associados a elevadas taxas de *turnover* são bastante consideráveis, manifestando-se a diversos níveis.

A um primeiro nível, os colaboradores quando se transferem para as organizações concorrentes, transportam consigo o seu *know-how*, beneficiando deste, a nova instituição de acolhimento, sem que tenha realizado qualquer tipo de investimento.

A acrescentar ao referenciado atrás, de assinalar, a desmotivação gerada nos trabalhadores que permanecem na instituição, para além, do esforço inerente à adaptação dos novos colaboradores.

Por último, são frequentemente associadas a elevadas taxas de rotação de pessoal, custos adicionais necessários à formação, recrutamento e adaptação dos colaboradores às novas funções (Kumer e Sigh, 2012).

Assim, deve ser feito todo um conjunto de esforços, no sentido de indagar acerca das razões que conduzem a elevadas taxas de rotatividade dos recursos humanos, pois estas a mais das vezes, traduzem uma “quebra” entre os interesses individuais e os organizacionais (Chang, 1999).

Contudo, a influência da QVT não se limita apenas à questão da intenção de saída, também, os níveis de comprometimento e de stresse organizacionais são fortemente afetados por aquela variável. Com efeito, a QVT tende a manifestar-se de forma mais ou menos direta na motivação, na lealdade e flexibilidade dos colaboradores (Biswas, 2010)

Desta forma, constituindo a QVT um dos *inputs* principais da satisfação do colaborador, facilmente, se infere de que as dimensões QVT e comprometimento organizacional tendem a variar em razão direta.

Assim, elevados níveis de QVT tendem a produzir níveis de comprometimento organizacional igualmente significativos, pelo contrário, níveis de QVT baixos tendem a manifestar-se em níveis decrescentes em termos de comprometimento organizacional.

Ao contrário do que acontecia anteriormente, as variáveis QVT e níveis de stresse tendem a variar em razão inversa, pois, níveis de QVT elevados tendem-se a manifestar em baixos níveis de stresse, por sua vez, níveis de QVT baixos tendem a despoletar níveis de stresse significativos.

Com efeito, quando o colaborador percebe níveis de QVT elevados, tende a sentir-se motivado, o trabalho passa a constituir uma “fonte” de realização pessoal, deixando, quiçá, de ser encarado como uma obrigação, repercutindo-se, pois, em baixos níveis de stresse.

Inversamente, se o colaborador perceber níveis de QVT sofríveis no seio daquela instituição, estes tendem a repercutir-se negativamente na estabilidade emocional do trabalhador com repercussões na produtividade daquela organização (Dobrow e Tosti-Kharas, 2010).

Assim, os níveis de bem-estar do trabalhador tendem a repercutir-se na sua produtividade, refletindo-se esta na eficácia e eficiência organizacionais.

De assinalar, que uma política de gestão de pessoas que vise atingir elevados índices de QVT, tende a produzir níveis de satisfação nos colaboradores mais elevados, a um acesso laboral mais diversificado, na redução de comportamentos desviantes, em taxas de absentismo mais reduzidas e em índices motivacionais dos colaboradores mais elevados (Gupta e Hyde, 2016).

CAPÍTULO III – ESTÁGIO CURRICULAR

3.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento – Santa Casa da Misericórdia de Galizes

A SCMG é uma IPSS, registada sob a inscrição n.º 3/91, no Livro 2 das Irmandades da Misericórdia, cuja fundação remonta ao ano de 1668, com um inegável contributo do Padre João Alves Brandão, Vigário Geral do Bispado de Coimbra.

Tem como principal objetivo a prossecução das 14 obras da Misericórdia, baseadas na proteção e apoio aos órfãos, peregrinos e, ainda, a prestação de serviços religiosos.

Mais tarde, mais concretamente em 1832, e tendo em vista, a expansão e fornecimento de benefícios aos seus irmãos, a Irmandade da Misericórdia de Galizes, procedeu à construção de um cemitério. Esta obra assumir um valor simbólico importante, pois, para além, da própria valência altamente reconhecida para a época, havia o indício claro de expansão da Instituição.

Com o normal devir dos tempos, a que não foram alheios, o surgimento de algumas calamidades sociais, a SCMG viria a alargar o fornecimento de utilidades, especialmente, nas áreas da deficiência, infância, família e terceira idade. Foi encarado por parte dos irmãos da SCMG com bastante naturalidade, a construção do Complexo S. João de Deus (CSJD), finalizada no dia 18 de junho de 1999.

Muito recentemente, no sentido de prosseguir tão nobre missão, a instituição viria a estender-se e a criar um novo polo, a Casa Nossa Senhora da Visitação (CNSV).

Atualmente, a instituição goza já de um enorme e indubitável prestígio dentro do setor em que labora, beneficiando não só, das estruturas físicas atrás mencionadas, mas também, de um grupo de profissionais devidamente qualificado.

São, pois, já diversas e de espetro bastante variado, as respostas sociais fornecidas à sociedade pela SCMG, compreendendo as mesmas: o Lar Residencial (LRE), o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), o RSI (Rendimento Social de Inserção), o CAO (centro de atividades ocupacionais), o Centro de Medicina Física e Reabilitação (CMFR), o *Health Club*, a Farmácia, o Posto de Serviços (CTT) e a Igreja.

Estruturas estas, que auxiliam a Instituição nos seus diversos fins, compreendendo os mesmos: o apoio a idosos, à deficiência, aos mais desfavorecidos e também à comunidade em geral.

3.2. Plano de Atividades

O presente estágio curricular desenvolveu-se a partir de um plano devidamente organizado, de modo a que fosse possível aprender, discernir e refletir acerca de uma área tão vasta e rica, como é a Economia Social.

Assim, tendo em atenção que grande parte das tarefas desenvolvidas ao longo do período de estágio seriam difíceis de descrever, optou-se por incorporá-las nos capítulos I e II do presente relatório. Desta forma, optou-se por realizar a presente exposição desta maneira, pois assim há uma linha orientadora, que fornece identidade e coerência ao presente relatório.

Considera-se da maior importância referir que o estágio curricular, pese embora o número significativo de tarefas agregadas, evidencia três partes fundamentais.

Numa primeira fase, houve a preocupação de entender a realidade da Economia Social. Afinal de contas, o que é de facto a Economia Social? Em que consiste o Terceiro Setor? No contexto da UE, o seu acolhimento foi uniforme por parte dos diversos países ou houve movimentos de resistência por parte de alguns? Para o PIB e VAB foi importante ou negligenciável? Estas foram algumas das questões que foram abordadas num primeiro momento desta análise.

Numa fase mais adiantada do período de estágio, e tendo como especial enfoque a Qualidade e seus aspetos conexos, foram abordados e experienciados alguns instrumentos relativos àquela temática. A Certificação da Qualidade, a importância de um sistema de gestão de qualidade (SGQ) e a EQUASS foram alguns dos itens abordados.

Por fim, numa última fase, esta experiência em contexto laboral viria a terminar enfatizando o carácter estratégico da Gestão. Para o devido efeito, e face às limitações acima explicitadas, procedeu-se à realização de um projeto de inovação e de uma análise SWOT da SCMG. Ambos os procedimentos forneceram sinais consideráveis para esta tão importante dimensão da Gestão.

Terminada esta apresentação, julga-se pertinente proceder à apresentação das tarefas desenvolvidas, sob a forma de um cronograma (Tabela 1).

Tabela 1 – Atividades desenvolvidas durante o estágio

Atividades desenvolvidas	Objetivos	Duração
Análise sobre o setor social/Economia Social	- Compreender o setor da economia social, numa perspetiva de economia social	35 horas
Compreender e refletir criticamente acerca da estrutura organizacional da entidade de acolhimento	- Caracterizar a estrutura organizacional da SCMG - Compreender os diversos departamentos da SCMG	21 horas
Elaboração de um artigo sobre a importância de um sistema de gestão de qualidade numa Organização	- Compreender a fundamentação do Sistema de Gestão da Qualidade da Instituição	28 horas
Elaboração de Flyer sobre a norma EQUASS	- Adquirir competências sobre a norma EQUASS e sobre o processo de certificação	126 horas
Elaboração de um Manual de utilização do Sistema de Gestão da Qualidade	- Familiarizar o estagiário com a plataforma informática adotada pela Instituição - Possibilitar um primeiro contacto com a Qualidade	196 horas
Realização e Apresentação de uma análise SWOT da SCMG	- Estimular a capacidade crítica do estagiário, de forma a compreender os pontos fortes e fracos da Instituição	28 horas
Realização e apresentação de uma proposta ou ficha de inovação	- Estimular a capacidade de inovação e poder decisório do estagiário	28 horas

3.3. Análise Crítica

O presente Relatório de Estágio resulta da minha integração na entidade de acolhimento, a Santa Casa da Misericórdia de Galizes, durante aproximadamente quatro meses.

Durante este período tive oportunidade de desenvolver toda uma série de competências técnicas e humanas, bem como, de presenciar novas realidades, que se me afiguravam estranhas até ao momento.

Tendo o estágio incidido fundamentalmente sobre a qualidade, contactei com o principal referencial de certificação, especialmente vocacionado para as entidades voltadas para a Economia Social, o EQUASS.

Indubitavelmente, estamos a assistir a um progresso claro e inequívoco do conceito de condição humana, em que os controlos de qualidade afetos ao serviço são cada vez mais rigorosos e exigentes. A obediência aos cinquenta requisitos provenientes do sistema de certificação EQUASS é devidamente auditada com o rigor, atenção, autenticidade e transparência que merecem.

Igualmente, também por via de políticas de recrutamento, seleção e de formação devidamente adequadas, torna-se possível o fornecimento de um serviço de qualidade inquestionável.

Aliás, a abordagem com base no mérito, aferido principalmente através de um sistema de avaliação de desempenho e de política de recrutamento cuidada constituem dois dos *inputs* inerentes a padrão de nível de serviço mais elevado.

Correndo o risco de subalternizar a importância de outras cadeiras ministradas num outro âmbito na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). A verdade é que grande parte dos conhecimentos ministrados em Gestão de Pessoas, Marketing e afins revelaram toda a sua utilidade ao longo desta experiência.

Assim, em primeiro lugar, julgo da maior utilidade, sublinhar o carácter de complementaridade que existe entre os conhecimentos. Se por um lado, no campo académico, os conhecimentos nos são transmitidos de uma forma “quase que estanque”, ao invés, no campo laboral, os mesmos são abordados numa perspetiva holística, integrada, portanto.

Concretizando, afigura-se difícil, ou até mesmo, impossível, proceder ao “transporte” de conhecimentos de uma área para outra, sem ter em conta a sua relação de demarcada interdependência.

A título de mero exemplo, por forma alguma, podemos operacionalizar conceitos relativos predominantemente à gestão de pessoas, descurando completamente o seu impacto na política financeira da Instituição.

Aliás, julgo que um dos segredos da gestão estará nesta busca constante, mas, ao mesmo tempo interminável, deste “ponto de equilíbrio”. No fundo, o gestor aquando a tomada de decisão ou qualquer política organizacional que adote, terá obrigatoriamente de ter consciência de que esta, afetará transversalmente a organização, buscando a solução mais razoável e mais equilibrada.

Num segundo e não menos importante item gostaria de sublinhar o ambiente laboral reinante. Com efeito, pese embora, a minha, ainda, parca experiência profissional, já trabalhei em empresas voltadas para a economia de mercado. Assim, julgo da maior importância referir o espírito de entreajuda e de equipa que caracteriza o ambiente laboral da SCMG, por contraste, com ao ambiente de competição que caracteriza as organizações voltadas para a economia de mercado.

Assim, cedo me apercebi da importância do trabalho de equipa que a Santa Casa da Misericórdia de Galizes adota no seu quotidiano. Um problema que afeta predominantemente um setor é discutido pelos outros departamentos, que de forma holística e absolutamente desinteressada procuram a sua resolução.

Numa perspetiva futura e em jeito de conclusão, julgo que deveria ser efetuado um estudo acerca da relação entre o nível de satisfação, a produtividade e a jornada diária de trabalho. Dado que trabalhadores profundamente enraizados com a função que desempenham, desenvolvem-na de forma mais eficaz e eficiente; jornadas diárias extenuantes, não terão efeitos perniciosos na performance organizacional.

Será que a questão salarial desempenha o principal foco motivador, ou, inversamente, níveis de satisfação laboral elevados, trabalhadores profundamente identificados com a cultura organizacional não serão *inputs* mais relevantes para a produtividade laboral.

Enfim, estas são apenas algumas questões que devem merecer a atenção das entidades responsáveis, mas que exigem, poder reivindicativo, coragem e afrontamento à mudança.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Em virtude do presente estudo se debruçar sobre as práticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, o mesmo utilizou uma metodologia de investigação quantitativa, detendo na sua génese uma natureza empirista e correlacional, pois procura enfatizar e compreender as dimensões aludidas e a relação entre as mesmas.

4.1. Objetivos

O objetivo principal deste estudo visa compreender e relacionar as práticas da gestão de pessoas (GP), cultura organizacional (CO) e qualidade de vida no trabalho (QVT).

Seguidamente, pretende-se, através dos objetivos específicos:

- 1) Analisar a perceção dos colaboradores relativamente à qualidade da função na organização, através das dimensões satisfação no trabalho, intenção de sair, comprometimento organizacional e stresse;
- 2) Compreender a perceção dos supervisores em relação às práticas profissionais dos seus colaboradores, analisando as dimensões comportamento organizacional, comportamento dos colaboradores, desempenho das tarefas, e comportamentos desviantes;
- 3) Analisar as diferenças da perceção dos colaboradores em função de algumas variáveis sociodemográficas (idade, sexo e habilitações literárias).

4.2. Procedimento

Primeiramente, efetuou-se um pedido de autorização oral para realizar a investigação na Organização, o qual foi deferido com celeridade.

Este processo de investigação baseou-se na apresentação de dois questionários, um direcionado para os colaboradores da organização e o outro para os supervisores ou superiores hierárquicos daquela mesma instituição.

Ambos os questionários possuíam na primeira página um consentimento informado que garantiu a confidencialidade dos dados. No caso do questionário dirigido

aos colaboradores assegurou-se que o seu superior hierárquico não teria acesso às suas respostas e em relação às respostas do superior hierárquico estas seriam igualmente confidenciais. Também se assumiu o compromisso que as respostas iriam ser vistas apenas pela equipa de investigação da FEUC / King's College, London, destacando a importância da opinião pessoal de cada participante.

Aquando a aplicação dos instrumentos, explicou-se aos participantes o objetivo do estudo, dando-se igualmente algumas instruções. O preenchimento de ambos os questionários teve uma duração de aproximadamente 15 a 18 minutos.

4.3. Instrumentos

O primeiro questionário, tal como já foi referido anteriormente, foi dirigido aos colaboradores da entidade de acolhimento, e um segundo destinado ao supervisor ou superior hierárquico.

No que respeita ao primeiro, o mesmo comportava diferentes dimensões, encontrando-se devidamente sequenciado sob três partes. A primeira delas visa caracterizar o trabalho, a organização e o superior hierárquico do colaborador. Posteriormente, na segunda parte do respetivo inquérito, o investigador procura obter informações acerca de alguns aspetos relativos à perceção de carreira do colaborador. Por fim, numa terceira e última fase, o questionário procura tirar algumas ilações acerca da forma como o colaborador se “vê a si próprio”. Apresentava, ainda, no final do questionário uma seção destinada a obtenção de dados sociodemográficos, que continha um conjunto de 11 questões.

Um segundo grupo de inquéritos destinava-se aos supervisores da Organização, e tinha com o objetivo primordial proceder à caracterização do desempenho dos seus subordinados. Através de 26 questões, o investigador tomou conhecimento acerca de alguns itens relativos à perceção dos supervisores e, por consequência, obteve-se conhecimento sobre a performance dos colaboradores, sobretudo ao nível do comportamento e qualidade de desempenho.

Questões como os desempenhos financeiros, produtivo, e, também, ao nível do fornecimento de um serviço de qualidade foram devidamente mensurados. Houve, ainda, a preocupação de através do estabelecimento de questões relativas à política de GP

acolhida, procurar caracterizar realidades conexas àquela (avaliação de desempenho, formação, recrutamento e seleção e entre outras).

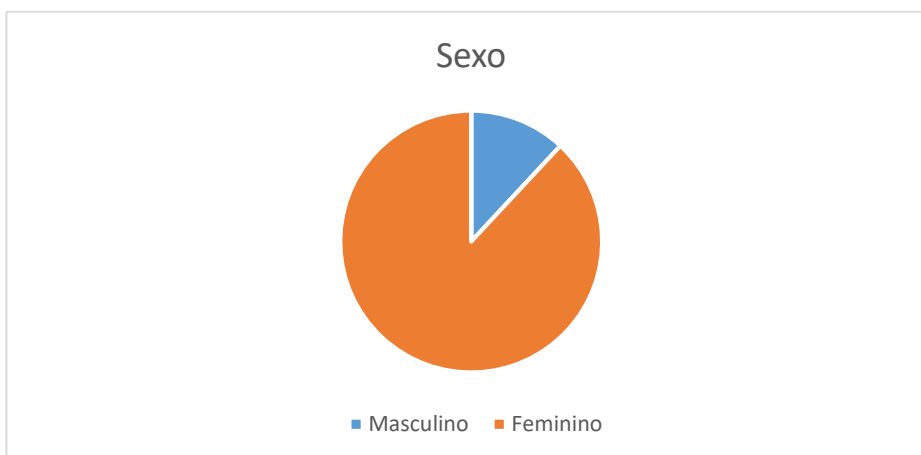
4.4. Amostra

A população do estudo é constituída pelos colaboradores das Organizações de Economia Social. Definida a população do estudo, selecionou-se a amostra, sendo a mesma constituída pelos diversos colaboradores da SCMG. Para o efeito, optou-se pelo processo de amostragem não-probabilístico ou não aleatório acidental, uma vez que a amostra foi selecionada de acordo com a sua conveniência (Marôco, 2007).

A caracterização da amostra assume uma importância crucial, pois, é a partir dela que se irão tirar as ilações sobre o Universo estudado, para além, de ser a partir da amostra, que o investigador irá realizar a sua análise.

Assim de acordo com o Gráfico 4, o total da amostra foi de 67 participantes, na qual os colaboradores da SCMG são na sua larga maioria mulheres ($n = 59$; 88,1%), sendo que os homens ocupam uma parte bastante residual do universo dos colaboradores da SCMG.

Gráfico 4 – Caracterização sociodemográfica da amostra: sexo

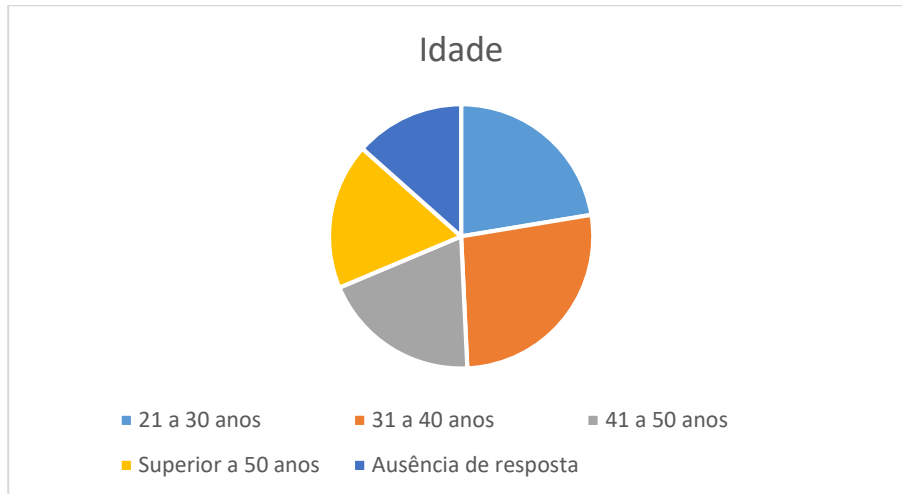


No que diz respeito à sua classificação etária, verifica-se que a idade média dos colaboradores se situa nos 39,78 anos ($DP = 11,964$).

De acordo com o Gráfico 5, a classe de trabalhadores com idades compreendidas entre os 31 e 40 anos é a mais predominante, com um valor percentual próximo de 27%

($n = 18$), seguindo-se os trabalhadores com idades entre os 21 e 30 anos ($n = 15$; 22,4%), os trabalhadores com 41 e 50 anos ($n = 13$; 19,4%) e, por fim, os trabalhadores com idade superior a 50 anos ($n = 12$; 17,9%).

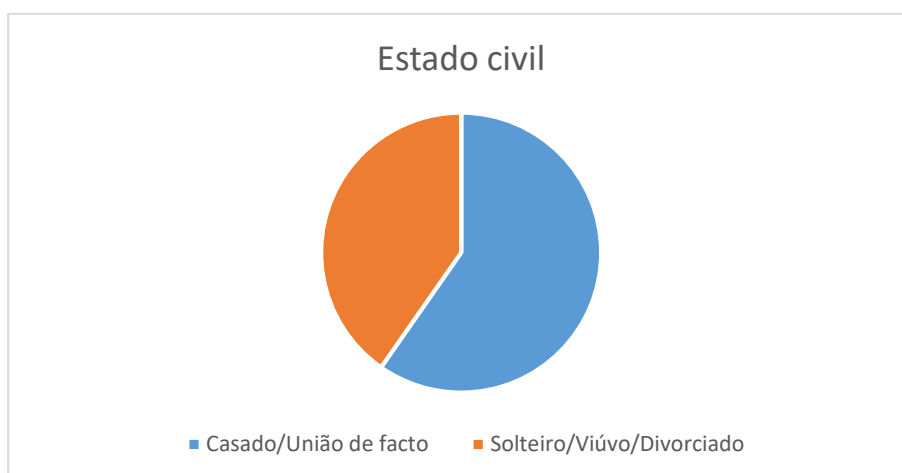
Gráfico 5- Caraterização da amostra: Idade



No sentido de melhor caraterizar a amostra achou-se pertinente caraterizar o estado civil e o nível de habilitações literárias dos colaboradores.

Através da análise do Gráfico 6, percebe-se que a maioria dos colaboradores da SCMG são casados/união de facto (59,7%), sendo que os colaboradores que se encontram em situação de viuvez, solteiros ou divorciados representam cerca de 40%.

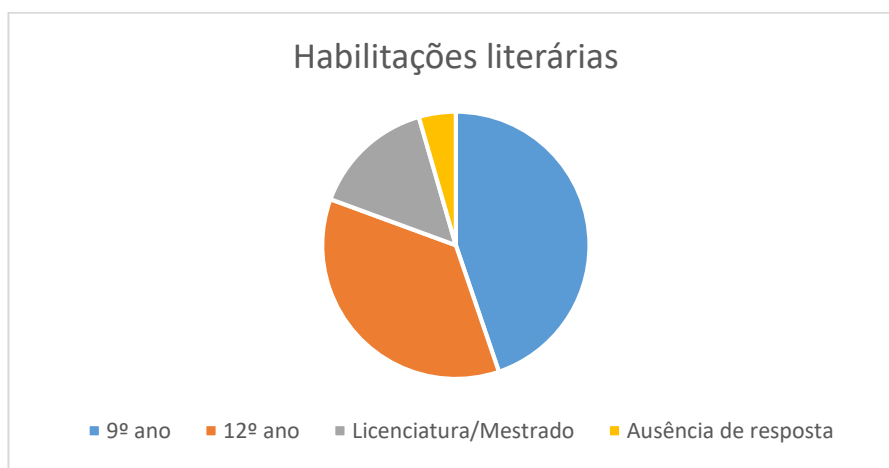
Gráfico 6 – Caraterização da amostra: estado civil



No que concerne às habilitações literárias dos colaboradores, as mesmas surgem ilustradas no Gráfico 7.

Constata-se que a classe de trabalhadores com habilitações literárias até ao 9.º ano é aquela que ocupa maior predominância (44,8%), seguindo-se os colaboradores com o 12.º ano (35,8%), sendo que, apenas 14,9% dos colaboradores possuem estudos superiores.

Gráfico 7 – Caracterização sociodemográfica da amostra: habilitações literárias



4.6. Resultados

Análise Descritiva

Nesta fase do presente estudo, procurou-se realizar uma análise descritiva para analisar as dimensões relacionadas com os colaboradores, de modo a compreender a sua perceção sobre a qualidade da função na Organização.

Conforme os dados apresentados na Tabela 2, e tendo em atenção o objetivo do presente estudo, verifica-se que as dimensões *recrutamento e seleção* ($M = 10,06$; $DP = 1,664$), *formação* ($M = 10,03$; $DP = 1,953$), *sistema de recompensa* ($M = 11,40$; $DP = 2,388$) e *cultura organizacional* ($M = 10,41$; $DP = 1,352$) foram as dimensões que apresentaram os resultados médios mais elevados.

Tabela 1 – Percepção dos colaboradores relativamente à qualidade da função

<i>Variáveis</i>	<i>N</i>	<i>Intervalo (min e max)</i>	<i>M(DP)</i>
Satisfação do Trabalhador	64	8-15	10,34 (1,324)
Intenção de Sair	63	3-12	6,48 (2,468)
Comprometimento Organizacional	63	3-12	7,92 (1,678)
Stresse do Trabalhador	60	6-14	9,80 (2,161)
Comportamento Supervisor	63	26-50	36,05 (5,144)
Caraterísticas da Função	37	12-20	16,67 (2,179)
Qualidade de Vida	64	15-25	20,20 (2,183)
Recrutamento e Seleção	63	6-13	10,06 (1,664)
Formação	66	4-14	10,03 (1,953)
Espírito de Equipa	67	8-15	11,25 (1,450)
Descentralização	62	9-16	13,95 (1,750)
Avaliação de Desempenho	64	8-15	11,36 (1,484)
Sistema de Recompensa	60	4-16	11,40 (2,388)
Cultura Organizacional	67	7-13	10,41 (1,352)

n = tamanho da amostra; min = valor mínimo; max = valor máximo; *M* = Média; *DP* = Desvio padrão

Também se realizou uma análise descritiva para se compreender a perspetiva dos supervisores em relação ao desempenho profissional dos seus colaboradores.

Através da Tabela 3 observa-se que a dimensão *comportamento dos colaboradores* ($M = 20,23$; $DP = 2,699$) e *desempenho das tarefas* ($M = 19,55$; $DP = 1,944$) foram as dimensões que apresentaram os valores médios mais elevados.

Tabela 2 – Percepção dos supervisores relativamente ao desempenho de função dos seus colaboradores

<i>Variáveis</i>	<i>N</i>	<i>Intervalo (min e max)</i>	<i>M(DP)</i>
Comportamento organizacional	65	10-56	15,88(5,773)
Comportamento dos colaboradores	66	14-25	20,23(2,699)
Desempenho das tarefas	66	14-25	19,55(1,944)
Comportamentos desviantes	66	5-18	8,21(3,199)

Análise Inferencial

Seguidamente, procurou-se analisar a variância das dimensões em estudo (percepção dos colaboradores) em função da idade, tendo-se utilizado para o efeito a ANOVA com *Post-Hoc* de *Bonferroni* (Tabela 4).

Assim, pode constatar-se de que a dimensão *descentralização* apresenta um valor estatisticamente significativo ($p = 0,014$). Facilmente se afere, através da leitura da tabela, que são os trabalhadores com idades a partir dos 50 anos que revelam um resultado médio

mais elevado ($M = 15,27$; $DP = 0,905$), se se tiver como termo de comparação as outras faixas etárias (21 a 30 anos; 31 a 40 anos, e 41 a 50 anos). A dimensão *sistema de recompensa* também apresenta um valor estatisticamente significativo ($p = 0,020$), na qual se verifica que são novamente os trabalhadores com mais 50 anos que obtiveram os valores médios mais elevados ($M = 13,36$; $DP = 2,618$).

No sentido de se fornecer um maior grau de detalhe à análise anteriormente realizada (ANOVA), recorreu-se ao teste *Post-Hoc* de *Bonferroni* para analisar concretamente as diferenças entre os grupos. Neste sentido, verificou-se que na dimensão *descentralização* as diferenças se situam entre o grupo de colaboradores com idades entre os 31 e 40 anos e o grupo com idades superiores a 50 anos ($p = 0,009$), o mesmo ocorre com a dimensão *sistema de recompensa* ($p = 0,018$).

Tabela 3 – Perceção dos colaboradores em função da idade

Variáveis	Idade								F	p
	21 a 30 anos		31 a 40 anos		41 a 50 anos		Superior a 50 anos			
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Satisfação do Trabalhador	10,07	0,704	9,88	0,928	10,92	2,100	10,70	1,418	1,925	0,137
Intenção de Sair	5,43	1,869	6,82	2,157	6,75	2,006	7,18	3,341	1,432	0,244
Comprometimento Organizacional	7,20	0,775	7,82	1,551	7,92	1,564	8,90	2,470	2,254	0,093
Stresse	9,57	2,311	9,38	1,928	10,45	2,296	10,64	1,748	1,170	0,331
Comportamento do Supervisor	35,97	5,287	38,61	4,629	35,00	6,105	34,20	5,029	2,028	0,122
Caraterísticas da Função	16,89	1,952	17,25	2,816	15,50	1,512	18,00	1,871	2,099	0,123
Qualidade de Vida	20,00	2,726	20,11	2,234	20,42	2,151	20,70	1,337	0,236	0,871
Recrutamento e Seleção	10,71	1,139	9,28	1,841	9,90	1,197	10,50	2,111	2,390	0,080
Espírito de Equipa	11,27	1,280	11,17	1,757	11,15	1,573	11,50	1,168	2,149	0,930
Formação	9,07	2,464	9,83	1,823	10,85	1,463	10,91	1,881	2,767	0,051
Descentralização	14,29	1,637	13,11	1,937	13,91	1,868	15,27	0,905	3,911	0,014
Avaliação de Desempenho	11,15	1,068	11,67	1,645	11,15	1,625	11,58	1,730	0,454	0,716
Sistema de Recompensa	11,08	1,656	10,44	2,581	10,82	2,601	13,36	2,618	3,607	0,020
Cultura Organizacional	10,36	0,842	10,00	1,645	10,18	1,168	11,27	1,421	2,209	0,099

F = ANOVA; p = nível de significância estatística ($p < 0,05$)

De seguida, na Tabela 5, efetuou-se uma análise de diferenças, utilizando-se o teste t de student para amostras independentes, de forma a compreender-se a perceção dos colaboradores relativamente à qualidade da função em função do sexo.

Pode observar-se que a dimensão *espírito de equipa* apresenta um valor estatisticamente significativo ($p = 0,040$). Neste caso, observa-se que são as mulheres que demonstram maior espírito de equipa em contexto laboral, apresentando um valor médio mais elevado ($M = 11,34$; $DP = 1,360$), em comparação com os homens ($M = 10,63$; $DP = 1,996$).

Tabela 4 – Perceção dos colaboradores em função do sexo

Variáveis	Sexo				t	p
	Masculino		Feminino			
	M	DP	M	DP		
Satisfação do trabalhador	10,38	0,916	10,34	1,379	0,737	0,394
Intenção de sair	5,63	1,996	6,60	2,521	0,300	0,586
Comprometimento organizacional	7,88	1,458	7,93	1,720	0,014	0,905
Stresse	9,00	2,00	9,92	2,177	0,697	0,407
Comportamento do Supervisor	38,50	4,870	35,69	5,128	0,046	0,830
Caraterísticas da Função	17,00	2,828	16,97	2,189	0,031	0,861
Qualidade de Vida	20,00	1,414	20,23	2,280	2,773	0,101
Recrutamento e Seleção	8,75	1,488	10,25	1,613	0,246	0,621
Formação	9,50	2,390	10,10	1,898	0,679	0,413
Espírito de Equipa	10,63	1,996	11,34	1,360	4,375	0,040
Descentralização	13,75	1,581	13,98	1,786	0,341	0,561
Avaliação de Desempenho	11,75	1,389	11,30	1,501	0,004	0,951
Sistema de Recompensa	9,43	1,618	11,66	2,361	0,278	0,600
Cultura Organizacional	9,88	0,991	10,49	1,386	3,609	0,062

t = teste t de student

Na Tabela 6 realizou-se novamente uma análise da variância das dimensões relativas à perceção dos colaboradores em função das habilitações literárias, usando-se a ANOVA com *Post-Hoc* de *Bonferroni*.

Através desta análise, verifica-se que a dimensão *comprometimento organizacional* demonstra um valor estatisticamente significativo ($p = 0,017$), sendo os colaboradores com um nível de escolaridade mais baixo, ou seja, com estudos até ao 9º ano a revelarem o resultado médio mais elevado ($M = 8,36$; $DP = 1,726$), em comparação com os participantes quem possuem escolaridade até ao 12º ano e os participantes que têm a licenciatura/mestrado. Também se observa que a dimensão *formação* revela um resultado estatisticamente significativo ($p = 0,009$), onde se constata que são os participantes com um nível de escolaridade até ao 9º ano que apresentam os valores médios mais altos ($M = 10,57$; $DP = 1,547$), comparando com os trabalhadores com escolaridade até ao 12º ano e com os que possuem licenciatura/mestrado. Ainda observamos que a dimensão *sistema de recompensa* revela um valor estatisticamente significativo ($p = 0,033$), na qual se verifica que são novamente os trabalhadores com escolaridade até ao 9º ano que demonstram os valores médios mais elevados ($M = 12,00$; $DP = 2,419$), em comparação com os colaboradores com escolaridade até ao 12º ano e com os que possuem licenciatura/mestrado.

De modo a dar um maior grau de detalhe à análise realizada, recorreu-se ao teste *Post-Hoc* de *Bonferroni* para analisar concretamente as diferenças entre os grupos. Assim, verifica-se que na dimensão *comprometimento organizacional* as diferenças situam-se entre o grupo de colaboradores com escolaridade até ao 9º ano e o grupo com escolaridade até ao 12º ano ($p = 0,014$). Na dimensão *formação* as diferenças encontram-se entre o grupo com escolaridade até ao 9º ano e o grupo com licenciatura/mestrado ($p = 0,006$). Por fim, na dimensão *sistema de recompensa* as diferenças também se situam entre o grupo com escolaridade até ao 9º ano e o grupo com licenciatura/mestrado ($p = 0,033$).

Tabela 5 – Perceção dos colaboradores em função das habilitações literárias

Variáveis	Habilitações literárias						F	P
	Até ao 9º ano		Até ao 12º ano		Licenciatura/ Mestrado			
	M	DP	M	DP	M	DP		
Satisfação do trabalhador	10,64	1,682	10,13	0,757	9,80	0,919	1,934	0,154
Intenção de sair	6,75	2,398	5,68	1,985	6,20	2,573	1,351	0,267
Comprometimento organizacional	8,36	1,726	7,14	1,207	7,60	1,075	4,404	0,017

Stresse	10,07	2,235	9,10	2,100	9,80	1,989	1,198	0,310
Comportamento do Supervisor	35,07	5,007	36,52	4,996	39,20	5,181	2,549	0,087
Caraterísticas da Função	17,00	2,374	17,27	1,954	15,00	0,000	0,894	0,419
Qualidade de Vida	20,19	1,981	20,08	2,320	20,50	2,677	0,123	0,884
Recrutamento e Seleção	10,14	1,649	10,18	1,790	9,50	1,581	0,633	0,537
Formação	10,57	1,547	10,04	2,078	8,40	2,199	5,160	0,009
Espírito de Equipa	11,33	1,516	11,21	1,382	11,30	1,636	0,048	0,953
Descentralização	14,34	1,798	14,00	1,451	13,00	1,700	2,405	0,100
Avaliação de Desempenho	11,43	1,612	11,29	1,231	11,60	1,647	0,156	0,856
Sistema de Recompensa	12,00	2,419	11,05	1,682	9,80	2,741	3,650	0,033
Cultura Organizacional	10,48	1,479	10,67	0,966	9,70	1,567	1,837	0,169

$F = \text{ANOVA}; p = \text{nível de significância estatística } (p < 0,05)$

Análise Correlacional

O valor estatístico correlacional é uma medida que determina o grau de associação entre dimensões. Estes valores podem variar entre -1 e 1, sendo que no primeiro caso, se está perante uma associação negativa perfeita, e, no segundo, perante uma associação positiva perfeita.

Tendo em conta o objetivo principal deste estudo, analisaram-se as relações entre as dimensões associadas à perceção dos trabalhadores e dos supervisores, de modo a determinar algumas conclusões que influenciam o nível da qualidade do serviço e a qualidade de vida no trabalho, procedendo-se ao cálculo do Coeficiente de Correlação de r de Pearson.

Com base na Tabela 7, verifica-se que a dimensão *satisfação do trabalhador* tem uma correlação positiva baixa com as práticas de gestão de recursos humanos ($r = ,281$).

Constata-se que a *intenção de saída dos colaboradores* revela uma correlação positiva moderada com o comprometimento organizacional ($r = ,614$) e com o índice de subcarga do trabalhador ($r = ,311$), bem como uma correlação positiva baixa com os desvios organizacionais por parte dos supervisores ($r = ,239$).

Relativamente ao comprometimento organizacional, por parte dos trabalhadores, verifica-se que existem correlações positivas moderadas com os comportamentos

desviantes dos supervisores ($r = ,382$) e com os desvios organizacionais ($r = ,414$). Tem igualmente uma correlação positiva baixa com o comportamento dos colaboradores na visão dos supervisores ($r = ,279$).

Os *comportamentos organizacionais*, na visão dos supervisores, estabelecem correlações positivas moderadas com o comportamento dos colaboradores ($r = ,357$) e no desempenho da tarefa ($r = ,335$).

Na perceção dos supervisores, o *comportamento dos colaboradores* apresenta correlações positivas moderadas com o desempenho na tarefa ($r = ,691$) e com os comportamentos desviantes ($r = ,599$). Já com os desvios organizacionais demonstra uma correlação negativa moderada ($r = -,588$).

No que diz respeito ao *desempenho da tarefa*, na perceção dos supervisores, existem correlações negativas baixas com os comportamentos desviantes ($r = -,356$) e com os desvios organizacionais ($r = -,299$).

Ao finalizar, constata-se que os *comportamentos desviantes*, na ótica do supervisor, apresentam uma correlação positiva alta com os desvios organizacionais ($r = ,769$).

Tabela 6 – Correlações entre as dimensões relativas à percepção dos colaboradores e supervisores

Trab-Satisfação do trabalhador	Trab-Intenção de sair	Trab-Comprometimento organizacional	Trab-Índice de sobrecarga	Trab-Práticas de gestão de rh	Sup – Comportamentos organizacionais	Sup-Comportamento dos colaboradores	Sup- Desempenho na tarefa	Sup - Comportamentos desviantes	Sup- Desvios organizacionais
	,174	,154	,040	,281*	-0,066	-0,087	-0,096	,194	,071
Trab - Intenção de sair		,614***	,311*	-0,070	-0,087	-0,025	,037	,240	,239*
Trab - Comprometimento organizacional	-		,211	-0,222	-0,051	,279*	-0,131	,382***	,414***
Trab-Índice de sobrecarga	-	-		,035	-0,161	,059	,062	-0,085	-0,103
Trab-Práticas de gestão de rh	-	-	-		,016	,247	,208	,156	-0,216
Sup- Comportamentos organizacionais	-	-	-	-	-	,357***	,335***	-0,121	-0,131
Sup - Comportamento dos colaboradores	-	-	-	-	-	-	,691**	,599***	-5,88**
Sup- Desempenho na tarefa	-	-	-	-	-	-	-	-,356***	-,299**
Sup - Comportamentos desviantes	-	-	-	-	-	-	-	-	,760**

r = Correlação de Pearson (** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

Discussão e Conclusão

“O objetivo central de qualquer programa de estudo é o de promover a aprendizagem.”

Robert Gagné (1975)

Ao finalizar este relatório importa fazer algumas considerações sobre o estágio curricular, bem como sobre o estudo empírico, ambos realizados na SCMG.

Um estágio, uma experiência, uma aprendizagem! Esta seria uma frase apropriada para dar a conhecer o significado das experiências inerentes ao estágio que permitiram, para além do desenvolvimento de competências técnicas relacionadas com o trabalho do gestor, a oportunidade de desenvolver também competências humanas.

Ao refletir sobre o meu percurso, evidencio as vantagens que existem na aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades, ao ter a oportunidade de operacionalizar e colocar em prática conceitos relativos à Gestão de Pessoas, o que dá mais segurança e preparação para a entrada no mercado de trabalho.

Os objetivos para o estágio curricular focaram-se no desenvolvimento de competências profissionais, direcionadas essencialmente para o trabalho técnico associado à qualidade dos serviços da organização. Neste campo, contactei com o principal referencial de certificação, vocacionado para entidades voltadas para a Economia do Terceiro Setor, o EQUASS.

Com este estágio compreendi que estamos perante uma mudança relativamente ao conceito de condição humana, em que os controlos de qualidade associados ao serviço são cada vez mais rigorosos. Além disto, foi possível verificar que o sistema de certificação EQUASS é auditado com rigor e autenticidade.

Com esta experiência em campo, também foi possível entender que as políticas de recrutamento, seleção e de formação devidamente adequadas, tornam o serviço com uma qualidade de excelência. Aliás, a abordagem com base no mérito, baseada num sistema de avaliação de desempenho e de política de recrutamento cuidada, está associada a um padrão de serviço mais elevado.

Concluo que este foi um período de aprendizagem que possibilitou a aquisição de uma prática responsável, profissional e humana, respeitando as normas da organização e o exercício da gestão.

Além dos objetivos inerentes ao estágio, foram igualmente definidos objetivos para a investigação realizada na SCMG. Como já foi sublinhado, o objetivo principal deste estudo empírico focou-se em compreender e relacionar as práticas da gestão de pessoas da organização, através da percepção dos seus trabalhadores e supervisores. Em específico, analisou-se a percepção dos colaboradores relativamente à qualidade da função na organização; analisou-se a percepção dos supervisores em relação às práticas profissionais dos seus colaboradores; e analisou-se as diferenças da percepção dos colaboradores em função de algumas variáveis sociodemográficas. Os principais resultados evidenciam alguns aspetos relevantes:

- 1) As dimensões *recrutamento e seleção, formação, sistema de recompensa e cultura organizacional* foram as dimensões mais percecionadas pelos colaboradores, representando assim algumas das principais práticas de GP da Organização. Estes dados são corroborados pela literatura que valoriza a GP, bem como as suas práticas conexas, na definição e estabelecimento de uma cultura organizacional com enfoque na qualidade de serviço. Ueno (2012) também refere que o recrutamento e seleção, a formação, o sistema de recompensa são algumas das práticas de GRH capazes de dar maior sustentabilidade à cultura organizacional.
- 2) O *comportamento dos colaboradores* e o *desempenho das tarefas* foram as dimensões mais percecionadas pelos supervisores em relação ao desempenho profissional dos seus trabalhadores. A literatura apoia estes resultados ao mencionar que a cultura organizacional envolve um conjunto de valores, crenças e comportamentos acolhidos pelos colaboradores, que formam a identidade da instituição, neste caso da SCMG (Freire, 2008). Além deste aspeto, são inúmeros os autores (Bowen, Schneider e Kim, 2000; Grönroos, 2007; Zerbe, Dobni e Harel, 1998) que defendem que a cultura organizacional contribui para a melhoria da qualidade dos serviços, estando inerente o bom desempenho das tarefas por parte dos colaboradores.
- 3) Os trabalhadores mais velhos, ou seja, com idades a partir dos 50 anos são os que revelam as pontuações mais elevadas nas dimensões *descentralização e sistema de recompensa*. Sobre estes resultados, a literatura indica-nos que os colaboradores mais pró-ativos têm a capacidade de se aperceber das necessidades adicionais dos seus clientes. Por isso, de acordo como Parasuraman (1986), só serão alcançados determinados objetivos institucionais, se os seus colaboradores

receberem novas competências e responsabilidades, sendo necessária a descentralização para que se possa prestar um serviço de qualidade excelente (Schneider, Brief e Guzzo, 1996). Provavelmente pela sua experiência laboral, os trabalhadores mais velhos são os que se mostram mais pró-ativos e com mais vontade de melhorar e/ou adquirir novas competências. É igualmente positivo, os valores elevados no sistema de recompensa por parte destes trabalhadores, dado que contribui de um modo significativo para a implementação de um serviço de qualidade.

- 4) Verificou-se também que foram as mulheres que demonstraram maior *espírito de equipa* em contexto laboral. No que diz respeito a este dado, a literatura encontrada não faz diferenciação de género, contudo, diz-nos que um ambiente de trabalho caracterizado pelo forte espírito de equipa desenvolve no seio da organização um compromisso com a qualidade de serviço (Tjosvold, Moy e Sasaki, 1999). Além de que, segundo Gallegar e Ghobadian (2004), equipas fortemente motivadas criam um melhor ambiente laboral. Assim, compreende-se que um bom ambiente de trabalho e de convívio entre os trabalhadores motiva toda a estrutura da organização para alcançar a qualidade de serviço desejada.
- 5) Os colaboradores com um nível de escolaridade mais baixo – estudos até ao 9º ano – são os que revelaram mais *comprometimento organizacional*, bem como valores mais elevados na *formação e sistema de recompensa*. A literatura corrobora estes resultados, referindo que as políticas de formação administradas pela organização desempenham um papel bastante importante, devendo ser um pré-requisito para a adoção de um novo paradigma de gestão com enfoque na qualidade de serviço (Grönroos, 2007). De acordo com Watson e D'Annunzio-Green (1996), muitas organizações implementam e fortalecem a sua cultura de serviço de qualidade com base na formação administrada. Uma hipótese justificativa para serem os trabalhadores com menos escolaridade a manifestarem mais necessidade de formação, pode-se dever ao facto de que pela via da formação recebem mais competências específicas sobre os fatores críticos de sucesso inerentes à política de qualidade de serviço adotada (Schneider, 1986). Os valores elevados no comprometimento organizacional e no sistema de recompensa refletem o contributo destes trabalhadores para a existência de um serviço de qualidade.

- 6) Constatou-se que a dimensão *satisfação do trabalhador* tem uma correlação positiva com as práticas de gestão de recursos humanos. A *intenção de sair dos colaboradores* revelou correlações positivas com o comprometimento organizacional, com o índice de subcarga do trabalhador, e com os desvios organizacionais por parte dos supervisores. Relativamente ao *comprometimento organizacional*, por parte dos trabalhadores, verificou-se que têm correlações positivas com os comportamentos desviantes dos supervisores, com os desvios organizacionais e com o comportamento dos colaboradores, na visão dos supervisores. Os *comportamentos organizacionais*, na visão dos supervisores, estabelecem correlações positivas com o comportamento dos colaboradores e com o desempenho da tarefa. Na perceção dos supervisores, o *comportamento dos colaboradores* apresentou correlações positivas com o desempenho na tarefa, com os comportamentos desviantes e com os desvios organizacionais. No que diz respeito ao *desempenho da tarefa*, na perceção dos supervisores, existem correlações negativas com os comportamentos desviantes e com os desvios organizacionais. Ainda se constatou que os *comportamentos desviantes*, na ótica dos supervisores, apresentam uma correlação positiva com os desvios organizacionais. No que concerne a alguns destes resultados, a literatura indica-nos que a satisfação obtida pelo colaborador surge a partir do seu ambiente laboral e da sua envolvência. Referem igualmente que a qualidade de vida no trabalho está dependente de uma série de variáveis oriundas do clima organizacional e da relação com o comportamento do supervisor relativamente aos seus subordinados (Gupta e Hyde, 2016).

A parte final deste relatório destina-se à referenciação das limitações, sugestões para futuros estudos e à apresentação das conclusões principais.

Consideram-se como limitações o facto de a amostra ter uma dimensão reduzida, não sendo representativa da população portuguesa. Também se verificou que a extensão dos questionários tornou mais difícil o controlo das variáveis como o cansaço ou até o receio da avaliação no ato do preenchimento, no caso dos trabalhadores.

A título de mera sugestão, será pertinente realizar novos estudos acerca da relação entre o nível de satisfação, produtividade e a jornada diária de trabalho dos funcionários. Uma vez que, trabalhadores verdadeiramente enraizados com a função que desempenham desenvolvem as suas tarefas de forma mais eficaz e eficiente; pelo contrário, jornadas

diárias extenuantes terão efeitos menos positivos na performance organizacional. Será que a questão salarial desempenha o principal foco motivador, ou, inversamente, níveis de satisfação laboral elevados, trabalhadores profundamente enraizados com a cultura organizacional não demonstraram mais resultados, influenciado positivamente a produtividade laboral? Estas são apenas algumas questões que devem merecer a atenção das entidades responsáveis, mas que exigem igualmente coragem para a mudança.

A realização desta investigação foi pertinente ao terem sido analisadas algumas variáveis sociodemográficas e as dimensões associadas aos instrumentos selecionados. Assim, ao refletir sobre os resultados da presente investigação, é essencial sublinhar que existem relações bidirecionais entre as variáveis, ou seja, é difícil determinar com exatidão a qualidade do serviço da SCMG, porque estamos a avaliar tanto a perceção de trabalhadores, como a dos supervisores, o que poderá levantar questões como por exemplo: quem dará um maior contributo para a qualidade do serviço da Organização?

Para concluir, verifica-se através da apresentação deste relatório com estudo empírico, a importância da GP na prossecução de um serviço de qualidade, o que implica muitas vezes a adoção de um novo paradigma de gestão, de forma a limar alguns aspetos menos positivos. A GP com base nas práticas de recrutamento e seleção, formação, sistema de recompensa, comprometimento organizacional e espírito de equipa, reflete a coesão da cultura organizacional e a implementação das boas práticas de gestão na SCMG, mostrando desta forma a qualidade dos serviços e a produtividade da Entidade.

Referências Bibliográficas

- Ali, Noor; Mahat, Fauziah; Zairi, Mohamed (2010) “Testing the criticality of HR-TQM facts in the Malasyan higher education context”. *Total Quality Management & Business Excellence*. 21(11), 1177-1188.
- Almeida, Maria; Pereira, João (2014). *Marketing de Serviços*. Edições Sílabo
- Anjard, Ron (1995) “Keys to successful TQM training and implementation”. *Training for Quality*. 3(1), 14-22.
- Arthur, Jeffrey; Boyles, Trish (2007) “Validating the human ressource system structure: A level-based strategic HRM approach” *Human Ressource Management Review*. 17(1), 77-92.
- Baba, VV; Jamal, M. (1991) “Routinization of job context and job content as related to employees quality of working life: a study of psychiatric nurses”. *Journal of Organizational Behaviour*. 12, 12-22.
- Becker, B.; Huselid, M. A. (2006) “Strategic human resources management: where do we go from here?”. *Journal of Management*. 32(6), 898-925
- Biswas, S. (2010) “Relationship psychologcal climate and turnover intentions and its impact on organizational effectiveness: A study in Indian organizations” *IIMB Management Review*. 22, 102-110
- Borzaga, Carlo; Depedri, Sara (2005) “Interpersonal jobs and job satisfaction: some empirical results in social and community care services”. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowen, David; Schneider, Benjamin; Kim, Sandra (2000) “Shaping service cultures through human resources management” *Handbook of Service Marketing & Management*. 439-471.

Referências Bibliográficas

- Bowen, David (2016) “The Changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view” *Human Resource Management Review*. 26, 4-13.
- Brown, S. (2003) “The employee experience” *Marketing management*. 12(2), 12-16.
- Caeiro, Joaquim (2008) “Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia” *Rev. Katal. Florianopolis*. 11 (1), 61-72.
- Chang, E. (1990). “Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention”. *Human Relations*. 52, 1257-1278.
- Clark, Moira (1997) “Modelling the impact of customer-employee relationships on customer retention rates in major UK retail bank”. *Management Decision*. 35 (4), 293-301.
- CNES: Conselho Nacional para a Economia Social <http://cnes.org.pt/index/sobre> [5 de maio de 2017]
- Código das Associações Mutualistas (decreto-lei 72/90), Diário da República, 3 de março
- Código Cooperativo (lei n.º 169/2015), Diário da República, 31 de Agosto
- CASES Cooperativa António Sérgio para o Setor Social <http://www.cases.pt/sobre-nos/quem-somos/estatutos/> [5 de maio de 2017]
- Chamon, Edna (2011) *Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Brasport
- Dantas, José (2013) *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: Lidel.
- Davis, John; Stocking, Brenda (1996) *Unearthing buried treasure. Empowerment in Organizations*. 2(1), 9-13.

Decreto-Lei n.º 119/83, Diário da República, 25 de Fevereiro, http://www.seg-social.pt/documents/10152/41136/DL_119_83/5d8a4bee-5fa2-43a1-96ed-19131e9d537c [24 de Fevereiro de 2016].

Decreto-lei n.º 119/2015, Diário da República, 29 de Junho

Fried Y.; Shirom, A.; Gilboa, S.; Cooper, C. (2008) “The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance the relationships: and structural equational modeling”. *International Journal of Stress Management*. 15, 305-328.

Freire, Adriano (2008) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo

Gallegar, David; Ghobadian, Abby (2004) “An empirical investigation of the channels that facilitate a total Quality culture” *Total Quality Management*. 15 (8),1043-1067.

Garrido, Álvaro (2016). *Cooperação e Solidariedade: Uma História da Economia Social*. Lisboa: Tinta da China.

Gilbert-Jamison, T. (2009). “Service excellence: Practice six principles” *Sales and Service excellence*. 10: 9

Gröroos, Christian (2007) *Service Management and Marketing. Customer Management in service competition (3rd ed.)*. Chichester.

Grugulis, I.; Wilkinson, A. (2002). *Managing culture at British Airways: Hype, hope and reality Long Range Planning*. 35(2), 179-194.

Gupta, Barkha; Hyde, Anukool (2016). *Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians*. 9, 8-19

Haynes, P.; Freyer, G. (2000) “Human Resources, service Quality and performance: A case study” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.12(4), 240-248.

- Hespanha, Pedro; Santos, Aline (2011). *Economia Solidária: Questões Teóricas e Epistemológicas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Hoofman, K.; Bateson, J. (2003) *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos*. Rio de Janeiro: Pioneira Thommson Learning.
- Huang, M.; Singh, S. (2012). “The effects of Quality Work Life on commitment and turnover intention”. *Social Behavior and Personality*. 35, 735-750.
- INE (2010). *Conta Satélite da Economia Social*. Lisboa. INE: edição 2013.
- Kumar, M., Singh, S. (2012). “Roles of perceived Exchange quality and organizational identification in predicting turnover intention”. *IIMB Management Review*. 24, 5-15
- Lei de Bases da Economia Social (LBES) n.º 30/2013, Diário da República, 30 de maio
- Lunenburg, F. (2011). “Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z”. National Forum of Educational Administration and Supervision.
- Marôco, João (2007) *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Namorado, Rui (2014). *Economia Social em Ação*. Coimbra: Edições Almedina.
- Namorado, Rui (2013). *O Mistério do Cooperativismo – Da Cooperação ao Movimento Cooperativo*. Coimbra: Edições Almedina
- Namorado, Rui (2013). *O Essencial sobre Cooperativas*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM)
- Namorado, Rui (2005). *Cooperatividade e Direito Cooperativo – estudos e pareceres*. Coimbra: Edições Almedina

- Nevling, H.R., (1992) “*Performance Appraisals: never mind the boss, please the customer: Health*” *Manpower Management*. 1(3), 35-41.
- Nishii, L.; Lepak, D.; Schneider, B. (2008) “Employee attributions about the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction” *Personnel Psychology*. 61(3), 503-545.
- Nunes, F.; Reto, L.; Carneiro, M. (2001) “O terceiro setor em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades” *Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo*
- Oakland, J. (1993) *Total Quality Management: To route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Oliveira, Elaine C. L. (2015) *Satisfação Profissional, Qualidade do Serviço e Segurança do Utente – Um Estudo de caso em Instituições de Economia Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra.
- Parasuraman, A. (1986) *Customer-oriented organisational culture: A key to Successful Services Marketing, Creativity in services Marketing: what`s new, What works, what`s developing*. Chicago: American Marketing Association, 72-77.
- Pérez, M. (1999) *Pensamiento económico y economía social*. Valência: Tirant lo Blanch
- Pestana, Maria Helena; Gageiro, João (2014) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo
- Ridder, Hans-Gerd, McCandless, A. (2010) “Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations. An analytical framework”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 39(1), 124-141.
- Ribeiro, E. (2015); “A fragmentação do Mercado de trabalho os desafios levantados pelos novos desenvolvimentos” *Revista do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa e Beja*. 27

- Schneider, B. (1986); “Notes on climate and culture”. *Creativity in Services Marketing: what’s new, what works, what’s developing*. Chicago: 63-67
- Schneider, B.; Brief, A.; Guzzo, R.A. (1996) “Creating climate and culture for sustainable organisational change” *Organizational Dynamics*. 24 (4), 6-19.
- Shook, J. (2010) “How to change a culture: Lessons for NUMMI” *Sloan Management Review*. 51(2), 63-68
- Surienty, Lilis; Ramaya, T.; Lo, May-Chiun; Tamizi, Azlin (2013) Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square Approach
- Snape, E.; Wilkinson, A.; Marchington, M.; Redman, T. (1995) *Management Human Resources to TQM: Possibilities and pitfalls*. *Employee Relations*. 17(3), 42-51.
- .
- Tjosvold, D.; Moy, J.; Sasaki, S. (1999) “Co-operative teamwork for service Quality in East Asia” *Management Service Quality*. 9(3), 209-216.
- Ueno, Akiko (2012) “Which HRM practices contribute to service culture? Total Quality Management”. 23 (11), 1227 – 1239.
- Vargo, Stephen; Lusch (2004) “Evolving to a new dominant Logic of Marketing” *Journal of Marketing*. 68, 1-17
- Walton, Richard (1973) “Quality of working life: what is?”. *Sloan Management Review*. Cambridge. 5 (1)
- Watson, S.; D’Annunzio-Green, N. (1996) “Implementing cultural change through human resources: The elusive organizational alchemy?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 8 (2), 25-30.
- Wilkinson, A. (2004) “Quality and the Human Factor” *Total Quality Management*. 15(8), 1019-1024.

- Wilson, A. (2001) “Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing” *European Journal of Marketing*. 35 (3/4), 353-367.
- Yelkur, Rama (2000) “Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix” *Journal of Professional Services Marketing*. 105-115
- Zerbe, W.J.; Dobni, D.; Harel, G.H. (1998) “Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture” *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 15(2), 165-179.
- Zeithaml, Valerie; Parasuraman, A.; Berry, Leonard (1985) “Problems and Strategies in Service Marketing”. 33-46
- Zeithaml, Valerie; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne (2009) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New-York: McGraw-Hill.

Apêndices e Anexos

Apêndice A

People Management Consortium



--	--	--	--	--	--

Caro Participante,

O *People Management Consortium* é uma parceria entre a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a *School of Management & Business* do *King's College London* e empresas portuguesas interessadas no desenvolvimento do seu potencial humano a partir da partilha de informação sobre práticas de gestão de recursos humanos e avaliação do seu impacto nas atitudes, comportamentos e desempenho dos trabalhadores. Para este efeito, estamos a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores em Portugal. Este estudo será repetido todos os anos enquanto a sua empresa for membro do *People Management Consortium*. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Levará entre 10 e 15 minutos.

Este questionário é confidencial. As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FEUC/*King's College, London*. Com a sua autorização, solicitaremos a opinião do(a) seu superior hierárquico relativamente à sua colaboração. **O seu superior hierárquico não terá acesso às suas respostas.** Do mesmo modo, as respostas do(a) seu superior hierárquico serão **igualmente confidenciais (é por este motivo que todos os questionários têm um código atribuído pela equipa e que nunca será facultado às empresas participantes)**. De modo a garantir a confidencialidade de todas as respostas pedimos-lhe que entregue o questionário preenchido directamente ao nosso assistente de investigação (**e nunca a alguém na sua organização**). Os resultados serão apresentados **agregados** por empresa de modo a **nunca** permitir a identificação de qualquer participante.

O que nos interessa é exclusivamente a sua **opinião pessoal**. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deverá assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser a mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a que pretende. Por favor, procure responder a todas as questões. Caso tenha algum receio sobre a utilização da informação recolhida ou necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-nos.

Cordialmente,

Professora Doutora Teresa Oliveira
Universidade de Coimbra
Faculdade de Economia
Email: tcarla@fe.uc.pt

Professor Doutor Ricardo Rodrigues
King's College London
School of Management & Business
Email: ricardo.rodrigues@kcl.ac.uk

Muito obrigado pela sua participação

Anexo A

QUESTIONÁRIO



A. SOBRE O SEU TRABALHO, A SUA ORGANIZAÇÃO E O SEU SUPERIOR HIERÁRQUICO

1. As afirmações seguintes são sobre o modo como se sente no seu trabalho, na sua organização e em relação ao seu superior hierárquico. Por favor, indique em que medida concorda com cada uma delas.

(Escolha a opção apropriada)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Muitas vezes sinto que tenho demasiado stress no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Preocupo-me muito com o meu trabalho fora das horas de serviço	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Estou seriamente a considerar mudar de organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Não sinto que faça parte integrante da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Em geral, não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Se pudesse saia hoje da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. O meu trabalho é muito stressante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Sinto-me empolgado(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Sinto-me imerso no meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Sinto orgulho do trabalho que faço.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Deixo-me levar pelo entusiasmo quando estou a trabalhar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. O meu trabalho inspira-me.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Quando me levanto de manhã sinto vontade de ir trabalhar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Sinto-me satisfeito quando trabalho intensamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Muitas vezes tenho pouco tempo para desempenhar as minhas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Tenho sempre de trabalhar muito intensamente no meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Muitas vezes tenho demasiado trabalho para fazer.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Muitas vezes os trabalhadores procuram negociar com a sua entidade patronal condições especiais de trabalho diferentes das oferecidas aos restantes trabalhadores. Relativamente a cada uma das condições abaixo indicadas indique a) aquelas que procurou negociar com a sua organização e b) em que medida essa negociação foi bem-sucedida.

(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)	a) Procurei negociar condições especiais	b) Em que medida foi bem sucedida(a)?				
		Muito mal sucedido(a)	Mal sucedido(a)	Nem bem nem mal sucedido(a)	Bem sucedido(a)	Muito bem sucedido(a)
1. Flexibilidade relativamente a quando inicio e finalizo o meu dia de trabalho	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Um horário de trabalho específico para mim	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Flexibilidade nas tarefas que desempenho	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Oportunidades de formação	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Oportunidades para desenvolver as minhas competências	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Oportunidades para desenvolver a minha carreira	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Objetivos de desempenho desafiantes	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Desempenhar tarefas desafiantes	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Desempenhar projetos ou tarefas especiais	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Desempenhar tarefas que me interessem pessoalmente	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Desempenhar atividades no trabalho que considero especialmente adequadas a mim	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Abaixo encontra uma lista de práticas de gestão de recursos humanos habitualmente utilizadas pelas organizações. Por favor, indique em que medida concorda que estas práticas são utilizadas na sua empresa.

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Recebo formação em áreas diretamente relacionadas com o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Tenho formação em áreas não diretamente relacionadas com as minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Recebo regularmente informação relativa aos objetivos, estratégia e resultados da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	O meu salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras organizações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	O meu desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Os meus aumentos salariais/promoções têm por base o meu desempenho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Recebo regularmente, do meu superior hierárquico, informação sobre o meu desempenho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	A minha organização oferece-me a possibilidade de trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	A minha organização oferece-me segurança no emprego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	A minha organização tem como política evitar despedimentos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Tenho autonomia para tomar decisões relativas ao modo como faço o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	A minha organização procura preencher novas vagas internamente antes de recorrer a candidatos externos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	Trabalho integrado(a) numa equipa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Tenho oportunidades para expressar as minhas opiniões junto dos meus superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	Onde trabalho são muito poucas diferenças visíveis de estatuto entre grupos de trabalhadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	A minha organização tem procedimentos formais que me permitem reclamar decisões que afetem o meu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17.	Controlo o modo como desempenho as minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	A minha organização utiliza várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	Quando a minha organização recruta um novo trabalhador(a) salienta as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	Tenho uma carreira bem definida na minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21.	Tenho possibilidades de promoção dentro da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22.	Tenho oportunidades de rotatividade e de desempenhar funções diferentes de modo a desenvolver um conjunto mais alargado de competências	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23.	A minha organização dá-me formação com o objectivo específico de desenvolver a minha capacidade de trabalhar em equipa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24.	A minha organização gere a minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25.	A minha organização encoraja-me a gerir a minha própria carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações sobre o seu superior hierárquico.

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Usa uma abordagem justa e trata todos(as) por igual, mas também trata os subordinados como pessoas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Considera todos(as) os subordinados(as) do mesmo modo, mas também tem em consideração a personalidade e o feito de cada um(a).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Demonstra o desejo de liderar, mas também permite que os outros assumam papeis de liderança.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Gosta de estar no centro das atenções, mas também permite que os outros(as) brilhem.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Controla os aspetos importantes do trabalho, mas permite que os(as) subordinados(as) tratem dos detalhes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Toma as decisões finais, mas também permite que os(as) subordinados(as) controlem aspetos específicos do processo de trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Gosta de seguir as regras no desempenho das funções, mas também permite exceções.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Clarifica o que espera do trabalho, mas não gere todos os pormenores do desempenho dos subordinados(as).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Reconhece a distinção entre superiores hierárquicos e subordinados, mas não se acha acima dos outros apenas porque tem um papel de liderança.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Mantém a distância relativamente aos subordinados(as), mas não é um líder distante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Qualidade de Serviços, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho:
O Caso Prático numa IPSS

B. SOBRE A SUA CARREIRA

1. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente à sua carreira:

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1. Eu sou responsável pela minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Aprecio a estabilidade inerente a trabalhar continuamente na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Em última análise, dependo de mim mesmo(a) para atingir os objetivos a que me proponho na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Sentir-me-ia muito perdido(a) se não pudesse continuar a trabalhar na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Se a minha organização me oferecesse emprego para toda a vida nunca procuraria outra organização para trabalhar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Em geral tenho uma carreira independente e auto-gerida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Gostaria de poder trabalhar na mesma organização durante toda a minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Em geral, estou satisfeito(a) com a minha carreira até hoje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objetivos de carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Globalmente, estou satisfeito(a) com o progresso que fiz na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Gosto de manter a minha vida pessoal e familiar separada do meu trabalho e carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Apenas quero trabalhar na minha ocupação/profissão durante a minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Idealmente gostaria de trabalhar na mesma organização durante toda a minha carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Estaria disposto a aproveitar uma oportunidade de carreira mesmo que isso significasse ter de ir viver para outro lado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Prefiro manter uma fronteira clara entre a minha vida pessoal e familiar e o meu trabalho e carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Quando houver oportunidade gostaria de deixar a minha ocupação/profissão e fazer outra coisa diferente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Eu gosto de mudar de organização de tempos a tempos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Gostaria de ter uma carreira onde pudesse trabalhar e viver em locais diferentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Gosto de trabalhar em casa mesmo que isso interfira com a minha vida pessoal e familiar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Mesmo se pudesse escolher outra carreira, preferiria continuar a trabalhar na minha ocupação/profissão.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Sentir-me-ia preso se tivesse de ficar na mesma organização durante toda a minha carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Prefiro procurar oportunidades de carreira apenas perto do local onde vivo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Prefiro que haja alguma integração entre a minha vida pessoal e familiar e o meu trabalho e carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Não me faz grande diferença continuar a trabalhar na minha ocupação/profissão ou fazer outra coisa qualquer.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Em minha opinião seria um erro ficar na mesma organização durante muito tempo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Prefiro continuar a viver onde vivo mesmo que isso limite as minhas oportunidades de carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Pense na sua carreira nos próximos 5 anos. Em que medida seria importante manter ou alterar os aspetos abaixo indicados?

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>	Muito importante alterar	Importante alterar	Não me faz grande diferença manter ou alterar	Importante manter	Muito importante manter
1. Continuar na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Continuar na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Manter o mesmo equilíbrio entre a vida e o trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Continuar a viver onde vivo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Manter o tipo de contrato de trabalho que tenho (ex. sem termo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Pense na sua carreira nos próximos 5 anos. Em que medida seria fácil para si alterar os seguintes aspetos no seu trabalho/carreira?

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Muito difícil	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil	Muito fácil
1.	Mudar de ocupação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Mudar de organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Alterar o equilíbrio que mantenho entre o meu trabalho e carreira e a minha vida pessoal e familiar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Ir viver e trabalhar para uma outra localidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Mudar o tipo de contrato de trabalho que tenho presentemente (ex. temporário)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Em que medida considera que os fatores abaixo representam barreiras que o(a) impedem de atingir os seus objetivos de trabalho/carreira?

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Não é de todo uma barreira	Não é uma barreira	De certo modo, é uma barreira	É uma barreira	É uma barreira intransponível
1.	A oferta de emprego na minha área profissional.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	O estado da economia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	As possibilidades de promoção onde trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Os meus compromettimentos familiares.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	As minhas qualificações.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	A minha idade.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	O meu género.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	A minha raça/etnia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	A oferta de emprego onde vivo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	A minha capacidade para aproveitar oportunidades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	A minha disponibilidade para correr riscos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	A minha capacidade para lidar com a mudança.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

C. SOBRE VOCÊ

1. Abaixo encontrará um conjunto de características pessoais. Indique em que medida considera que elas se aplicam a si.

<i>Eu sou uma pessoa...</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	... original, que tem ideias novas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	... curiosa sobre coisas muito diversas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	... engenhosa, um pensador profundo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	... com uma imaginação ativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	... inventiva.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	... que valoriza experiências estéticas e artísticas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	... que prefere trabalho rotineiro.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	... que gosta de refletir, brincar com as ideias.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	... que tem poucos interesses artísticos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	... que é sofisticada na arte, musica ou literatura.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Qualidade de Serviços, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho:
O Caso Prático numa IPSS

2. As questões seguintes são sobre o modo como se tem sentido ao longo das últimas 4 semanas no seu trabalho. Por favor indique com que frequência se sentiu...

(Escolha a opção apropriada)		Nunca	Poucas vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
1.	Tenso(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Preocupado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Calm(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Relaxado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Deprimido(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Triste	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Otimista	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

1. **Sexo:** Masculino 1 Feminino 2

2. **Idade :** _____ anos

3. **Estado Civil:** Casado(a)/União de facto 1 Solteiro/viúvo/divorciado(a) 2

4. **Categoria Profissional:** Director de Empresa 1 Quadro Superior 2 Quadro intermédio 3 Quadro Técnico 4
Administrativo 5 Trabalhador Não Qualificado/Manual 6 Outra? 7 Qual? _____

5. **Aproximadamente há quanto tempo está na sua empresa?** ____Anos ____ Meses

6. **Em média quantas horas trabalha por semana?** _____ horas

7. **O seu contrato de trabalho é:** Sem termo (efectivo) 1 A termo incerto 2 A termo certo (a prazo) 3
Outro? 4 Qual? _____

8. **O seu contrato de trabalho é:** A tempo inteiro 1 A tempo parcial 2

9. **Você é:** Trabalhador por conta própria 1 Trabalhador por conta de outrem 2 Trabalhador independente 3

10. **O seu salário mensal (bruto) é:** Menos de 500€ 1 Entre 501€ e 1000€ 2 Entre 1001€ e 1500€ 3
Entre 1501€ e 2000€ 4 Entre 2001€ e 3000€ 5 Mais de 3001€ 6

11. **Habilitações Académicas:** Até ao 9º ano de escolaridade 1 12º ano 2 Ensino Superior 3

12. **Nacionalidade:** Portuguesa 1 Outra 2 Qual? _____

Mais uma vez, agradecemos a sua colaboração.

Anexo B



QUESTIONÁRIO - Os Meus Colaboradores e Eu

--	--	--	--	--	--	--

As afirmações seguintes deverão ser aplicadas ao seu colaborador(a) identificado na primeira página deste questionário. Em relação a cada questão, deverá assinalar, com uma cruz (X), a resposta que melhor identifica a sua opinião sobre o seu colaborador(a). Se tiver dúvidas no preenchimento contacte-nos. Muito obrigado pela sua colaboração.

Este colaborador...		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
<i>(Escolha a opção apropriada)</i>						
1.	Executa voluntariamente tarefas que promovem a imagem da organização, embora isso não faça parte das suas obrigações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Executa atempadamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Cumprir todas as responsabilidades inerentes à sua função	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	É capaz de alterar o seu horário de trabalho para satisfazer pedidos de colegas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Defende a organização de críticas feitas por outros empregados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Desempenha bem as tarefas inerentes à sua função	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Abdica do seu tempo para ajudar colegas com problemas de trabalho ou pessoais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Cumprir integralmente os objectivos de desempenho que lhe são propostos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	Ajuda os colegas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	Executa as suas tarefas de modo muito satisfatório	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	É negligente no desempenho de algumas das suas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	Fez pouco de alguém no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	Disse palavras ofensivas a alguém no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	Praguejou a alguém no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	Foi mal educado com alguém no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21.	Envergonhou publicamente alguém no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22.	Fez pausas no trabalho mais longas do que aquilo que é aceitável	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23.	Chegou tarde ao trabalho sem autorização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24.	Não cumpriu ordens do superior hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25.	Propositadamente trabalhou mais devagar do que podia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26.	Atrasou o trabalho de propósito para fazer horas extraordinárias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5