

Escola Superior de Gestão e Tecnologia

**Projeto “Cuidar de Quem Cuida”:
Uma Abordagem Inovadora para Resgatar a Motivação nas
IPSS do concelho de Rio Maior**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Cinderela Alexandra de Sousa André

Orientação:

**Professor Doutor Nuno Francisco Mendes Santos Jorge
Professor Doutor Luís Manuel Jacob Jacinto**

Dezembro, 2024

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese representa o culminar de um percurso académico que não teria sido possível sem o apoio incondicional de pessoas especiais.

Aos meus pais, pela dedicação, paciência e amor incondicional que sempre me proporcionaram. Obrigada por acreditarem em mim e por me incentivarem a alcançar os meus objetivos, mesmo nos momentos mais desafiantes.

À minha irmã, pelo carinho, pela amizade e por estar sempre ao meu lado, oferecendo-me força e motivação ao longo desta jornada.

Ao meu namorado, pela compreensão, pelo apoio constante e por ser uma presença fundamental nos dias mais difíceis. A tua confiança no meu potencial foi essencial para que eu nunca desistisse.

Aos meus professores, pela partilha de conhecimento e orientação ao longo deste percurso académico. Um agradecimento especial ao Professor Doutor Nuno Jorge, cuja orientação e disponibilidade foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Às minhas colegas diretoras técnicas Cristiana Vieira, do Centro de Convívio e Solidariedade Social de Sourões, e Vanda Santos, da Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior, bem como às colaboradoras destas instituições, pela preciosa colaboração e pela partilha de informações que enriqueceram esta investigação.

À Associação de Solidariedade Social das Abuxanas (ASSA), onde tenho a honra de exercer o cargo de diretora técnica, o meu mais profundo agradecimento. A convivência e a partilha de experiências dentro da associação foram cruciais para a conceção deste projeto, cujo objetivo é valorizar e melhorar as condições de trabalho de quem se dedica a cuidar dos outros. Um agradecimento às colaboradoras da ASSA por terem contribuído para este

estudo. Foi ao testemunhar de perto os desafios e as dificuldades enfrentadas por estas profissionais que senti a necessidade de aprofundar os meus conhecimentos e de me dedicar a um estudo que pudesse contribuir de forma prática e significativa para o setor.

À direção da ASSA, o meu especial reconhecimento pelo apoio constante e pela flexibilidade que me proporcionaram ao longo desta etapa, permitindo-me conciliar os estudos com as responsabilidades profissionais.

À minha colega e amiga Tatiana Raimundo, pelo companheirismo e apoio durante todo o mestrado. A tua amizade tornou este caminho mais leve.

A todos vocês, o meu mais profundo agradecimento. Sem o vosso apoio, este objetivo tão importante não teria sido alcançado.

ACRÓNIMOS/SIGLAS

AAD - Ajudantes de Ação Direta

ABVD - Atividades Básicas da Vida Diária

ACCROC - Associação Centro de Convívio e Recreio do Outeiro da Cortiçada

AIVD - Atividades Instrumentais da Vida Diária

CCSSS - Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões

DGS - Direção Geral de Saúde

ERPI - Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas

GEP- Gabinete de Estratégia e Planeamento

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

MTSSS- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

ODS- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMS- Organização Mundial de Saúde

RSES - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

RESUMO

Projeto “Cuidar de Quem Cuida”: Uma Abordagem Inovadora para Resgatar a Motivação nas IPSS do concelho de Rio Maior

O envelhecimento da população e as mudanças nos padrões familiares têm aumentado a procura por cuidados especializados, reforçando a importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no apoio a idosos.

A desmotivação dos cuidadores, frequentemente causada pela sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento, afeta diretamente a qualidade dos cuidados prestados.

O projeto "Cuidar de Quem Cuida" visa promover a motivação e o bem-estar dos cuidadores formais em três IPSS do concelho de Rio Maior.

Este projeto, alicerçado nos princípios da Gestão de Organizações de Economia Social, procura criar um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável para os cuidadores, através de estratégias inovadoras, com foco no desenvolvimento de competências, apoio psicológico e físico e valorização profissional. Indiretamente, procura melhorar a qualidade de vida dos idosos, contribuindo para a construção de organizações mais eficientes e humanizadas.

Palavras-chave: Cuidadores Formais; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Motivação; Bem-Estar; Serviço de Apoio Domiciliário; Centros de Dia; Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas; Economia Social.

ABSTRACT

Project “Caring for Those Who Care”: An Innovative Approach to Restoring Motivation in the IPSS of Rio Maior Municipality

The aging population and changes in family structures have increased the demand for specialized care, highlighting the importance of Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) in supporting the elderly.

Caregivers' demotivation, often caused by work overload and lack of recognition, directly affects the quality of care provided.

The "Caring for Those Who Care" project aims to promote the motivation and well-being of formal caregivers in three IPSS in the municipality of Rio Maior.

This project, grounded in the principles of Social Economy Organizations Management, seeks to create a healthier and more sustainable work environment for caregivers through innovative strategies focused on skill development, psychological and physical support, and professional appreciation. Indirectly, it aims to improve the quality of life of the elderly, contributing to the creation of more efficient and humanized organizations.

Keywords: Formal Caregivers; Private Social Solidarity Institutions; Motivation; Well-being; Home Support Services; Day Centers; Residential Structures for the Elderly; Social Economy.

Índice Geral

Agradecimentos	2
Acrónimos/Siglas	4
Resumo	5
Abstract.....	6
Introdução	14
Questão de Partida	16
Capítulo I- Fundamentação Teórica	18
1. Economia Social	18
1.1. Entidades da Economia Social: Natureza Jurídica	19
2. Envelhecimento da população	20
3. Dependência	22
4. Respostas Sociais Para Idosos	24
4.1 Serviço de Apoio Domiciliário.....	26
4.2 Centro de Dia	27
4.3 Estruturas Residenciais Para Pessoas Idosas	27
5. Cuidar	28
5.1. Cuidadores formais	28
5.2. Formação dos Ajudantes de Ação Direta.....	29
5.3. Fatores de risco psicossociais dos Ajudantes de Ação Direta	30
6. Motivação.....	31
6.1. Definições de Motivação	32
6.2 Teorias da Motivação	33
6.2.1 Teorias de Conteúdo	33
6.2.2 Teorias de Processo	33
6.2.3 Teorias de Reforço.....	34

6.3	Motivação nas Organizações	34
6.4	Fatores Motivacionais	36
6.4.1	Remuneração.....	36
6.4.2	Clima Organizacional.....	38
6.4.3	Comunicação	39
6.4.4	Iniciativa Individual	40
6.4.5	Liderança	41
7.	Felicidade no Trabalho	42
8.	Produtividade	45
9.	Gestão de Pessoas	46
9.1	Práticas de Gestão de Pessoas.....	48
9.1.1	Sistemas de Recompensas.....	49
9.1.2	Formação e Desenvolvimento.....	50
9.1.3	Gestão de Conflitos.....	51
Capítulo II- Metodologia do Projeto		52
1.	Enquadramento Metodológico.....	52
1.1	Justificação das Técnicas de Recolha	54
1.2	Método de Análise.....	54
1.3	Resultados Preliminares do Diagnóstico	56
1.3.1	Perfil Sociodemográfico.....	56
1.3.2	Nível de Escolaridade e Formação	57
1.3.3	Motivação e Desmotivação	58
1.3.4	Condições de Trabalho	59
1.3.5	Relacionamento entre Colegas.....	61
1.3.6	Bem-Estar Emocional.....	62
1.3.7	Interações e Satisfação no Trabalho.....	63
1.3.8	Satisfação com condições salariais e benefícios.....	63
1.3.9	Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	64
1.3.10	Melhorias para aumentar a motivação	64
1.4	Reflexão sobre os resultados do primeiro questionário.....	66
2.	Universo e Amostra do Projeto	67
3.	Caraterização do contexto de estudo e das instituições	68

3.1 Associação de Solidariedade Social de Abuxanas	69
3.2 Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões	70
3.3 Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior	70
4. Cronograma das Atividades	71
4.1 Fase do Planeamento (janeiro-maio de 2024).....	71
4.2 Fase de Implementação (junho-novembro de 2024).....	72
4.3 Avaliação dos Resultados (dezembro de 2024)	74
5. Recursos	74
5.1 Recursos Humanos	75
5.2 Recursos Financeiros.....	76
5.3 Recursos Materiais	76
6. Orçamento.....	78
6.1 Custo do Serviço Prestado por Mês	78
6.2 Fornecimento e Serviços Externos	79
6.3 Gastos com Pessoal.....	80
6.4 Mapa de Investimento	81
Capítulo III- Apresentação e Discussão dos Resultados	82
1. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	82
1.1 Perfil dos Inquiridos.....	82
1.2 Experiência Profissional.....	83
1.3 Satisfação no trabalho.....	84
1.4 Motivação e Ambiente de trabalho.....	85
1.5 Capacitação e Apoio Institucional	89
1.6 Perspetivas sobre o projeto “Cuidar de Quem Cuida”	91
1.7 Sugestões de melhoria do projeto.....	101
1.8 Sugestões de melhoria das condições de trabalho.....	101
1.9 Reflexão sobre os resultados do segundo questionário.....	102
Conclusão	103
Bibliografia.....	106
Anexos.....	117
Anexo 1: Termo de Consentimento Informado	117

Anexo 2: Inquérito por Questionário- Avaliação da Motivação dos Cuidadores Formais de Idosos em IPSS.....	118
Anexo 3: Inquérito por Questionário- Projeto "Cuidar de Quem Cuida"	122
Anexo 4: Inquérito por questionário- Avaliação de Resultados do Projeto "Cuidar de Quem Cuida".....	128

Lista de Figuras

Figura 1: Idade	56
Figura 2: Escolaridade	57
Figura 3: Formação Profissional.....	57
Figura 4: Nível de Motivação	58
Figura 5: Principais motivos para a Desmotivação	58
Figura 6: Avaliação do cargo de Trabalho.....	59
Figura 7: Apoio da Direção e da Equipa Técnica	60
Figura 8: Valorização pela Direção.....	60
Figura 9: Relação entre colegas de trabalho.....	61
Figura 10: Bem-Estar Emocional no trabalho	62
Figura 11: Aspeto mais satisfatório do trabalho.....	63
Figura 12: Satisfação com condições salariais e benefícios	63
Figura 13: Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal.....	64
Figura 14: Idade	82
Figura 15: Escolaridade	82
Figura 16: Formação em Geriatria	83
Figura 17: Tempo de Serviço na Instituição.....	83
Figura 18: Satisfação no trabalho	84
Figura 19: Fatores Motivacionais	85
Figura 20: Ambiente de Trabalho.....	86
Figura 21: Principais dificuldades.....	87
Figura 22: Participação em Formações	89
Figura 23: Formações	89
Figura 24: Apoio ao desenvolvimento profissional.....	90
Figura 25: Cansaço ou Stress	90
Figura 26: Suporte para o Bem-Estar Físico e Emocional.....	91
Figura 27: Fisioterapia.....	91
Figura 28: Apoio Psicológico.....	92
Figura 29: Atividades de dinâmicas de grupo	92
Figura 30: Relações Interpessoais.....	93

Figura 31: Desgaste Emocional.....	94
Figura 32: Motivação	96
Figura 33: Bem-Estar dos cuidadores.....	97
Figura 34: Relevância do projeto.....	98
Figura 35: Sugestões	100

Lista de Tabelas

Tabela 1: Índice de envelhecimento: N ^o de municípios com mais jovens do que idosos.....	21
Tabela 2: Técnicas de recolha de informação	53
Tabela 3: Matriz SWOT.....	55
Tabela 4: Cronograma das atividades.....	74
Tabela 5: Custo do Serviço Prestado e Margem	78
Tabela 6: Fornecimento e Serviços Externos.....	79
Tabela 7: Gastos com Pessoal	80
Tabela 8: Investimento	81

Introdução

O aumento da longevidade da população e as mudanças nos padrões familiares têm vindo a impulsionar a procura por serviços de cuidados a idosos, realçando a importância crucial das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no contexto social. Nestas instituições, o empenho e motivação dos colaboradores desempenham um papel vital na oferta de cuidados de qualidade e na promoção do bem-estar dos clientes.

Este trabalho, intitulado "Cuidar de Quem Cuida", é um Projeto Aplicado, motivado por uma preocupação premente: a desmotivação enfrentada pelos profissionais que desempenham funções essenciais nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. A escolha deste tema baseia-se na necessidade urgente de abordar os desafios enfrentados por estes colaboradores, reconhecendo a sua importância para a qualidade dos cuidados prestados aos idosos.

A decisão de abordar o tema da desmotivação nas IPSS, abrangendo Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPIS) e Centros de Dia, fundamenta-se na compreensão profunda das dificuldades enfrentadas pelos cuidadores formais. Uma perspetiva enriquecida pela experiência da mestranda enquanto Diretora Técnica de uma ERPI, onde testemunha diariamente os desafios que estes profissionais enfrentam, reconhecendo que a qualidade do cuidado prestado está intrinsecamente ligada ao bem-estar e à motivação destes colaboradores.

Ouvir e compreender as suas necessidades e desafios torna-se, assim, não apenas uma estratégia, mas uma abordagem essencial para implementar soluções inovadoras que promovam um ambiente de trabalho saudável e eficiente. Desta forma, investir no bem-estar dos cuidadores não só impacta positivamente a qualidade do cuidado prestado, mas também contribui para uma abordagem holística no cuidado à população idosa, refletindo-se diretamente na qualidade de vida dos idosos nas IPSS.

O principal objetivo deste projeto é avaliar a pertinência e o potencial impacto do "Cuidar de Quem Cuida" como uma iniciativa de apoio e capacitação para cuidadores formais de IPSS no concelho de Rio Maior, com foco no combate à desmotivação desses profissionais nas áreas de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPIs) e Centros de Dia. Especificamente, procuramos:

- Identificar desafios e fatores de motivação: Avaliar os principais desafios e elementos de desmotivação que afetam os cuidadores formais, bem como identificar fatores que possam contribuir para o seu bem-estar e satisfação no trabalho.
- Avaliar a pertinência das ações propostas: Examinar as perceções dos cuidadores das três IPSS de Rio Maior sobre a utilidade das ações de apoio do projeto, incluindo consultas de fisioterapia e psicologia, e programas de capacitação e formação.
- Analisar o potencial de impacto das ações no bem-estar dos cuidadores: Avaliar a relevância de serviços como fisioterapia e psicologia para o alívio de dores físicas e o apoio emocional dos cuidadores, promovendo, assim, a sua saúde mental e emocional no contexto do ambiente de trabalho.

Este projeto alinha-se de forma intrínseca com os princípios e valores do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social do Instituto Politécnico de Santarém, proporcionando uma oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, de forma prática e impactante. Ao abordar a motivação nas IPSS, o projeto visa contribuir para a construção de organizações mais eficientes, éticas e centradas nas necessidades dos colaboradores, clientes e comunidade em geral.

O projeto também se insere diretamente nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), contribuindo de forma significativa para o ODS 3- Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades e para o ODS 8 – Promover o crescimento económico inclusivo e

sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. Ao propor ações que priorizam o bem-estar físico e emocional dos cuidadores, o projeto alinha-se ao ODS 3, promovendo a saúde mental e o bem-estar de um grupo fundamental para o funcionamento das IPSS. Simultaneamente, o projeto reforça o ODS 8, ao propor estratégias que valorizam os cuidadores como profissionais essenciais, promovendo condições de trabalho mais dignas e incentivando a produtividade e o desenvolvimento sustentável dentro dessas organizações (BCSD Portugal, 2022).

"Cuidar de Quem Cuida" representa não apenas uma resposta a um desafio urgente na área dos cuidados a idosos, mas também uma iniciativa comprometida com o desenvolvimento sustentável das organizações de economia social. Ao focar-se no bem-estar dos cuidadores formais, este projeto aspira a criar um impacto positivo nas vidas das pessoas envolvidas, promovendo, assim, uma abordagem mais humanizada e eficiente no cuidado aos idosos.

Questão de Partida

O ponto de partida para este projeto consistiu em abordar a desmotivação entre os cuidadores formais de IPSS em Rio Maior. A questão central deste trabalho foi: "Como é que o projeto 'Cuidar de Quem Cuida' pode promover a motivação e o bem-estar dos cuidadores formais de três IPSS do concelho de Rio Maior, através de abordagens inovadoras no ambiente de trabalho?"

Este Trabalho de Projeto está organizado em três capítulos, sendo que, no primeiro, será abordada a componente teórica fundamental para o desenvolvimento do projeto, temas relativos à economia social, envelhecimento, dependência, respostas sociais para idosos, cuidar, motivação, felicidade no trabalho, produtividade e gestão de pessoas. No segundo capítulo, poder-se-á encontrar as metodologias do projeto, as técnicas de recolha de informação, o universo e a amostra do projeto, a caracterização das instituições e os contextos

de estudo, o cronograma das atividades, os recursos necessários para a implementação do projeto e o orçamento. Seguidamente, no terceiro e último capítulo, encontram-se a apresentação e discussão dos resultados.

Capítulo I- Fundamentação Teórica

1.Economia Social

A Economia Social engloba um conjunto de atividades de natureza económico-sociais cujo principal objetivo é promover o interesse geral da sociedade (CASES, 2019).

Este conceito evidencia o compromisso da Economia Social com valores como solidariedade, democracia e sustentabilidade, distinguindo-se das organizações cujo principal objetivo é a obtenção de lucro.

De acordo com o artigo 5º da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (2013) as organizações da Economia Social atuam de forma independente e orientam-se por princípios fundamentais, como o foco nas pessoas e nos objetivos sociais em detrimento do lucro, a adesão e participação voluntária, a gestão democrática pelos seus membros, a conciliação entre os interesses dos associados, utilizadores ou beneficiários e o interesse coletivo, a autonomia na gestão sem interferências externas e a utilização dos excedentes exclusivamente para alcançar os seus fins, respeitando o interesse geral.

Além disso, este setor também inclui entidades privadas que oferecem serviços não mercantis direcionados às famílias. Quando existem excedentes, estes não podem ser apropriados pelos agentes económicos responsáveis pela criação, gestão ou financiamento dessas entidades (Lei n.º 30/2013, 2013).

A Economia Social tem desempenhado um papel fundamental na promoção da coesão social, enfrentando desafios como o desemprego, a precariedade laboral e a exclusão social entre os grupos mais vulneráveis (Pitacas & Reto, 2020).

De acordo com a CASES (2023), a Conta Satélite da Economia Social 2019/2020 reflete o impacto do setor na economia nacional demonstrando resiliência durante a pandemia de COVID-19, com um desempenho superior ao da economia nacional. O VAB da ES aumentou 0,4% em 2020, atingindo 3,2% do VAB nacional, enquanto o VAB geral caiu 5,8%. No emprego, a ES representou

5,2% do total e 5,9% do emprego remunerado, registando ligeiros crescimentos, em contraste com as reduções na economia global.

Associações altruísticas e subsetores comunitário e autogestionário lideraram o setor, representando mais de 95% das entidades e 60% do VAB e emprego. Saúde e serviços sociais destacaram-se, com a Saúde contribuindo com 25,5% do VAB e 33,2% do emprego remunerado. A CASES (2023) reforçou o papel resiliente e contracíclico da ES na resposta eficaz a crises.

1.1. Entidades da Economia Social: Natureza Jurídica

A economia social abrange diversas entidades jurídicas, desde que atuem conforme a legislação portuguesa e respeitem os princípios orientadores do setor (Lei n.º 30/2013, 2013). Entre as principais, destacam-se as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), que são entidades privadas, sem fins lucrativos, formadas por iniciativa de particulares, que promovem o bem-estar, a qualidade de vida e os direitos sociais através da prestação de serviços e iniciativas de solidariedade (CASES, 2019). Existem ainda outras formas, que são:

- Cooperativas;
- Associações Mutualistas;
- Misericórdias;
- Fundações;
- Associações com Fins Altruísticos;
- Entidades dos Subsetores Comunitário e Autogestionário;
- Outras Entidades Jurídicas.

A Economia Social não desempenha apenas um papel fundamental na promoção da coesão social e no desenvolvimento económico, como também se afirma como um instrumento de grande alcance para que a União Europeia avance no cumprimento dos compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (BCSD Portugal, 2022).

2. Envelhecimento da População

A Direção Geral de Saúde (DGS, 2006) define envelhecimento como “o processo de mudança progressivo da estrutura biológica, psicológica e social dos indivíduos que, iniciando-se mesmo antes do nascimento, se desenvolve ao longo da vida”. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (2002), a definição de pessoa idosa varia conforme o contexto: nos países desenvolvidos, considera-se idosa a pessoa com 65 anos ou mais, enquanto nos países em desenvolvimento esta classificação inicia-se aos 60 anos.

O envelhecimento pode ser analisado tanto numa perspetiva individual como demográfica. A perspetiva individual refere-se ao aumento da longevidade (maior esperança de vida), o que leva a uma redução da capacidade funcional dos indivíduos. Por outro lado, o envelhecimento demográfico está relacionado com o crescimento da proporção de pessoas idosas em relação à população total, resultando numa diminuição da população jovem e/ou da população em idade ativa (Canhestro, 2018).

O envelhecimento demográfico em Portugal tem-se acentuado de forma expressiva nas últimas décadas. Desde o início do século XXI, a população idosa (65 anos ou mais) tornou-se mais numerosa que a população jovem (com menos de 15 anos). Em 2011, por cada 100 jovens residiam em Portugal 128 idosos, número que aumentou para 181,3 em 2021 e 185,6 em 2022. Em 2023 atingiu 188,1 idosos por cada 100 jovens (INE, 2023).

Atualmente, a população idosa em Portugal ultrapassa os 2,5 milhões, incluindo mais de 3 mil pessoas centenárias, e tem crescido a uma taxa superior a 2% ao ano desde 2019. Este aumento reflete-se na idade mediana da população, que passou de 38,5 para 47 anos em apenas duas décadas (Pordata, 2023).

O envelhecimento populacional também se reflete na diminuição do número de pessoas em idade ativa por idoso. Atualmente, há 2,6 pessoas em idade ativa para cada idoso, uma queda acentuada em relação ao cenário de há 20 anos, quando havia 4 pessoas ativas por idoso (Pordata, 2023).

A análise regional revela que o fenómeno é ainda mais acentuado: apenas dois dos 308 municípios do país têm mais jovens do que idosos, ambos localizados na Região Autónoma dos Açores (Ribeira Grande e Lagoa). Há uma década, 36 municípios apresentavam uma proporção mais favorável de jovens em relação a idosos (Pordata, 2023).

Portugal é o segundo país da União Europeia com o maior índice de envelhecimento e o quarto a nível mundial em termos de proporção de população idosa (Pordata, 2023). O envelhecimento contínuo da população representa um desafio significativo para o país, exigindo políticas adaptadas às necessidades crescentes da população idosa.

Tabela 1- Índice de envelhecimento: N° de municípios com mais jovens do que idosos

anos	n° municípios
2003	79
2013	36
2023	2

(Pordata, 2023)

Fonte: Eurostat | Institutos Nacionais de Estatística, PORDATA, Nações unidas

Segundo a Pordata (2024) o evidente envelhecimento demográfico resulta essencialmente de três fatores:

- baixa taxa de natalidade - nascem cada vez menos bebés;
- fluxos migratórios - os jovens saem do país à procura de melhores condições de vida, ficando os mais velhos para trás, enquanto a população idosa emigrada regressa ao seu país de origem;
- aumento da esperança de vida, quer à nascença, quer aos 65 anos de idade.

Em resposta a esta conjuntura, têm surgido estudos para compreender melhor este fenómeno, exigindo modelos inovadores que se adaptem à contemporaneidade e garantam qualidade de vida para os idosos (Miguel, 2016).

O processo de envelhecimento não deve ser encarado como um problema, mas sim como uma etapa natural da vida. É importante que seja visto como uma oportunidade para viver de forma saudável e independente pelo maior tempo possível. Para alcançar isso, é necessária uma abordagem abrangente, que envolva mudanças de comportamento e atitudes da população em geral, bem como uma formação adequada para profissionais de saúde e outros setores sociais. Além disso, os serviços de saúde e de apoio social devem ser adaptados para atender às novas realidades sociais e familiares associadas ao envelhecimento, e o ambiente também deve ser ajustado para melhor atender às necessidades das pessoas idosas (DGS, 2006).

3. Dependência

O aumento da esperança de vida, associado ao crescimento do número de idosos em idades mais avançadas, impacta significativamente a saúde, a mobilidade e as capacidades funcionais, resultando numa maior prevalência de doenças e incapacidades, nas idades mais avançadas. Estas mudanças levam ao aumento da dependência física, cognitiva e emocional, intensificando a necessidade de cuidados contínuos (Cruz, Beltrame & Dallacosta, 2017).

De acordo com o Decreto-Lei nº 101/2006 de 6 de junho, dependência pode ser definida como:

“[...] a situação em que se encontra a pessoa que, por falta ou perda de autonomia física, psíquica ou intelectual resultante ou agravada por doença crónica, demência orgânica, sequelas pós-traumáticas, deficiência, doença severa e/ou incurável em fase avançada, ausência ou escassez de apoio familiar ou de outra natureza, não consegue, por si só, realizar as atividades da vida diária [...]” (Ministério da Saúde, 2006 p. 3857).

Conforme indicado pela Carta Social, a dependência pode ser dividida em três níveis (GEP/MTSSS, 2009):

- Dependência grave: os idosos precisam de apoio completo e intensivo para realizar tarefas básicas, como movimentar-se e cuidar da higiene pessoal. Fazem parte desta categoria pessoas acamadas ou com fortes restrições ao nível da mobilidade, tendo algumas delas outras incapacidades associadas, como sendo, diminuição de aptidões cognitivas e controlo esfíncteriano;
- Dependência moderada: os idosos não requerem supervisão contínua para algumas atividades diárias.
- Dependência leve: os idosos necessitam apenas de supervisão ocasional, mantendo alguma autonomia nas suas atividades diárias (GEP/MTSSS, 2009).

A capacidade funcional, um conceito multidimensional, refere-se à habilidade de realizar atividades diárias de forma independente (Pinto et al., 2016). Essa capacidade pode ser avaliada em duas vertentes: as atividades básicas da vida diária (ABVD), que incluem tarefas de autocuidado como tomar banho, vestir-se, alimentar-se e usar o banheiro; e as atividades instrumentais da vida diária (AIVD), mais complexas, como participação social, compras, uso do telefone, condução e uso de transporte (Manso et al., 2019).

A perda de independência, definida como a capacidade de viver na comunidade com pouca ou nenhuma ajuda, pode estar associada à perda de autonomia, especialmente em idosos com doenças neurodegenerativas. Autonomia, por sua vez, é a capacidade de controlar, lidar e tomar decisões pessoais sobre o dia-a-dia, de acordo com as próprias regras e preferências (Manso et al., 2019). As alterações demográficas, aliadas à elevada incidência de doenças crônicas não transmissíveis, influenciam as condições de saúde e morbidade dos idosos, aumentando a sua vulnerabilidade a dificuldades físicas, cognitivas, emocionais, sociais e psicológicas. Este cenário frequentemente leva à perda de

independência e autonomia, criando a necessidade de cuidados prolongados (Cruz, et al., 2017).

Assim, em conjunto com o aumento da população idosa e dependente, há uma crescente procura por profissionais como cuidadores, serviços e equipamentos de saúde capazes de assisti-los (Santos et al., 2021).

Embora ser idoso não signifique necessariamente ser dependente, é inegável que uma maior incidência de doenças crónicas e dependência funcional ocorra nessas faixas etárias (Guerra et al., 2019). O idoso dependente passa a necessitar de apoio de familiares, amigos e/ou cuidadores de saúde para realizar as suas atividades diárias, muitas vezes resultando em institucionalização (Klompstra et al., 2019; Sousa, 2020).

4. Respostas Sociais Para Idosos

Em Portugal, as respostas sociais para os idosos são organizadas em duas redes de suporte: as informais, que incluem família, vizinhos ou amigos, e as formais, que contam com cuidadores profissionais. Quando as estruturas familiares não conseguem fornecer todos os cuidados necessários aos idosos, é fundamental o apoio de redes sociais especializadas, que têm a responsabilidade de garantir o bem-estar físico, psicológico, emocional e social dos idosos, adaptando-se às suas necessidades individuais (Dzhankarashvili, 2017).

É cada vez mais comum a prática da institucionalização dos idosos, que surge como consequência tanto da vida ativa dos familiares, que inviabiliza o cuidar, assim como do tipo de incapacidade e o aumento da dependência funcional desta população, que dificulta o cuidado por parte de um cuidador informal (Rodrigues et al., 2019).

Atualmente, em Portugal, várias respostas sociais oferecem suporte a pessoas idosas em situação de vulnerabilidade, visando promover a sua autonomia,

integração social e saúde. Dependendo do nível de autonomia e das necessidades da pessoa ou família, essas respostas podem incluir (GEP/MTSSS, 2022):

- Serviço de Apoio Domiciliário: Oferece cuidados e serviços no domicílio das famílias ou pessoas idosas que se encontram em situação de dependência física ou mental, incapazes de satisfazer as suas necessidades básicas ou realizar atividades diárias.
- Centro de Convívio: Organiza atividades sócio recreativas e culturais em instalações dedicadas, promovendo a participação ativa dos idosos da comunidade.
- Centro de Dia: Presta uma variedade de serviços para manter os idosos no seu ambiente familiar e social, disponibilizados em instalações específicas.
- Centro de Noite: Oferece acolhimento noturno para idosos autónomos que permanecem em casa durante o dia, mas necessitam de companhia durante a noite, devido a situações de solidão, isolamento ou insegurança.
- Acolhimento Familiar de Idosos: Integra idosos em domicílios de famílias consideradas adequadas, de forma temporária ou permanente.
- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: Destina-se ao alojamento coletivo, temporário ou permanente, com atividades de apoio social e cuidados de enfermagem fornecidos em instalações específicas.
- Centro de férias e lazer: é uma resposta social voltada para todas as idades e famílias, proporcionando atividades de lazer e quebra da rotina, fundamentais para o equilíbrio físico, psicológico e social dos seus frequentadores (Segurança Social, 2023).

Segundo o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2018), a Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) é crucial na promoção e

desenvolvimento da proteção social em Portugal, oferecendo uma variedade de respostas sociais para grupos vulneráveis, combatendo a pobreza, promovendo a inclusão social e conciliando trabalho e vida pessoal/familiar.

As entidades proprietárias de equipamentos sociais são divididas em entidades lucrativas (com fins lucrativos) e não lucrativas (como IPSS, outras organizações sem fins lucrativos, Entidades Oficiais e Serviços Sociais de Empresas) (Segurança Social, 2023).

4.1 Serviço de Apoio Domiciliário

Esta resposta social oferece cuidados e serviços às famílias ou indivíduos que estão em casa e enfrentam dependência física ou psicológica, incapazes de satisfazer as suas necessidades básicas ou realizar atividades diárias, e que não têm apoio familiar disponível para ajudar. Os seus objetivos incluem melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e famílias, ajudar na conciliação entre vida familiar e profissional, permitir que as pessoas permaneçam em casa, promover a autonomia e fornecer os cuidados adequados às necessidades dos clientes entre outros (Segurança Social, 2023).

Os serviços oferecidos pelo Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) devem estar disponíveis todos os dias da semana, incluindo sábados, domingos e feriados, e devem incluir pelo menos quatro dos seguintes cuidados e serviços: higiene pessoal, limpeza doméstica essencial, assistência nas refeições, cuidados com a roupa, atividades recreativas e sociais, serviço de teleassistência, entre outros (Segurança Social, 2023).

Além disso, o SAD pode oferecer formação e apoio aos familiares e cuidadores informais, apoio psicossocial, preparação de refeições em casa, transporte, cuidados estéticos, pequenas adaptações ou reparos domiciliares, e atividades ocupacionais (Segurança Social, 2023).

Segundo a Carta Social (2023), existem no concelho de Rio Maior cinco IPSS com serviço de apoio domiciliário.

4.2 Centro de Dia:

O Centro de Dia é uma resposta social que oferece uma variedade de serviços para apoiar pessoas com 65 anos ou mais a permanecerem no seu meio social e familiar. Os seus objetivos incluem garantir cuidados e serviços adequados para satisfazer as necessidades e expectativas dos utilizadores, prevenir a dependência e promover a autonomia, promover relações pessoais e intergeracionais, facilitar a permanência dos idosos em casa, retardar ou evitar ao máximo a institucionalização, e promover estratégias para desenvolver a autoestima, autonomia, funcionalidade e independência pessoal e social dos utilizadores (Segurança Social, 2023).

Na Carta Social (GEP/MTSSS, 2023) constam cinco IPSS no concelho de Rio Maior com a valência Centro de Dia.

4.3 Estruturas Residenciais Para Pessoas Idosas

Consideram-se Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas os estabelecimentos para alojamento coletivo de utilização temporária ou permanente, onde são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem. Destinam-se a habitação de pessoas com 65 ou mais anos que, por razões familiares, dependência, isolamento, solidão ou insegurança, não podem permanecer na sua residência. Podem, também, destinar-se a pessoas adultas com idade inferior a 65 anos em situações de exceção devidamente justificadas. Adicionalmente, as estruturas residenciais proporcionam alojamento em situações pontuais, decorrentes da ausência, impedimento ou necessidade de descanso do cuidador. Os seus objetivos incluem fornecer serviços permanentes e adequados às necessidades biopsicossociais dos idosos, promover um processo de envelhecimento ativo, preservar e incentivar as relações familiares e promover a integração social dos residentes (Segurança Social, 2023).

Segundo a Carta Social (GEP/MTSSS, 2023), o concelho de Rio Maior dispõe apenas de três IPSS com a resposta social de ERPI.

5.Cuidar

Cuidar consiste em promover a qualidade de vida, assegurando a satisfação das necessidades essenciais, sendo uma tarefa que pode, por vezes, apresentar desafios e dificuldades (Chambel, 2016). Segundo São José (2016), cuidar implica uma relação de interdependência e conexão entre o cuidador e a pessoa que recebe cuidados, com o objetivo de promover o bem-estar. Esta relação pode desenvolver-se em diferentes contextos ou configurações, seja em âmbito familiar, social, estatal ou outros. A prática do cuidado abrange uma diversidade de atividades e é frequentemente sustentada por laços emocionais.

Antón (2016, p. 13) sublinha que cuidar está presente ao longo de todo o ciclo da vida: "somos cuidados a partir do nascimento, durante a adolescência, a idade adulta, à medida que vamos envelhecendo e, de um modo muito especial, quando adoecemos, ao fim da vida e na morte".

No que diz respeito ao cuidado de pessoas idosas, são necessárias competências gerais e específicas para apoiar aqueles que, total ou parcialmente, enfrentam limitações físicas ou mentais que dificultam a realização das suas atividades diárias e o autocuidado. O objetivo deste apoio é garantir a dignidade essencial à sua sobrevivência e manter a qualidade de vida (Miranda, 2020).

5.1. Cuidadores Formais

Os cuidadores formais são profissionais remunerados, contratados para fornecer cuidados em domicílio ou em instituições, exigindo uma preparação específica para o papel, integrados numa atividade profissional com tarefas relacionadas com o trabalho, conforme as suas competências (Sousa, 2011). Em Portugal, esses cuidadores podem ter várias designações, como ajudantes de lar, ajudantes de ação direta, auxiliares de apoio a idosos, entre outras (Jacob, 2003; Sousa, 2011).

As AAD (Ajudantes de Ação Direta), que firmam contrato com Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), prestam cuidados formais a pessoas dependentes.

A complexidade das tarefas executadas pelas AAD e os requisitos exigidos levaram à necessidade de um enquadramento legal. O Decreto-Lei nº 414/99, de 15 de outubro, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, definiu as atividades laborais atribuídas às Ajudantes de Ação Direta (AAD). Entre as suas funções destacam-se a limpeza dos espaços e dos recursos materiais, a prestação de cuidados de higiene, o fornecimento de alimentos, apoio à equipa de enfermagem, acompanhamento a consultas / exames, atividades de lazer e animação, entre outras tarefas auxiliares essenciais para o bem-estar dos idosos (MTSS, 1999).

No contexto de uma crescente procura por esses serviços, observa-se instabilidade no trabalho das AAD, com uma diminuição numérica em relação ao aumento de idosos e alta rotatividade, principalmente entre mulheres de 25 a 50 anos (Stone, 2007, citado por Sousa, 2011). Geralmente, esses funcionários têm baixa escolaridade, remuneração reduzida e desempenham as suas funções sem formação específica, enfrentando uma atividade socialmente desvalorizada. Alguns não têm aptidão para o trabalho, atuam em condições precárias, enfrentando falta de recursos e responsabilidades elevadas, o que afeta a qualidade dos cuidados prestados aos idosos devido à desmotivação, refletindo-se nos seus comportamentos e atitudes (Sousa, 2011).

5.2. Formação dos Ajudantes de Ação Direta

Os profissionais desta área podem ter formação obtida em centros de formação do IEFP, entidades privadas, escolas secundárias (Beringuilho, 2013) ou no próprio contexto laboral (Pinheira & Beringuilho, 2017), sem possuir qualificações específicas. Este é um grupo heterogéneo em termos de formação e acesso à profissão, mas que assume a maior parte dos cuidados prestados

aos idosos nas instituições em Portugal. Portanto, é fundamental que recebam formação adequada e ajustada às suas funções (Pinheira & Beringuilho, 2017).

Esta categoria profissional está associada a trabalho pesado, baixos salários e quase ausência de benefícios e regalias (Bogalho, 2017). Realizam tarefas domésticas, cuidam de idosos dependentes, assistem nas Atividades Básicas de Vida Diária (ABVD), administram medicamentos e prestam outros cuidados específicos (Figueiredo et al., 2021). Enfrentam múltiplas e diferenciadas exigências, incluindo stress, riscos psicossociais, e exigências físicas e emocionais (Alves, 2018; Ferreira, 2016; Bogalho, 2017), com uma elevada prevalência de doenças músculo-esqueléticas (Veiga, 2016).

5.3. Fatores de risco psicossociais dos Ajudantes de Ação Direta

A crescente preocupação com os fatores de risco psicossociais dos trabalhadores em contextos residenciais destaca as condições laborais adversas. Esses fatores são descritos como “fontes de stress laboral com potencial para causar danos psicológicos, físicos ou sociais aos indivíduos” (Gil-Monte, 2009, p. 169).

O stress contínuo pode levar ao desenvolvimento da síndrome de burnout (Maslach et al., 2001), que é um problema de saúde pública (Gil-Monte, 2009), especialmente entre os cuidadores que enfrentam diretamente situações de vulnerabilidade, como doenças graves e morte (Cocco, 2010). Essas exigências do cuidado e as vulnerabilidades pessoais podem desencadear situações de stress no trabalho (Monteiro et al., 2014). Segundo Maslach e Leiter (2016, p. 368), o burnout é descrito como:

"Uma síndrome psicológica caracterizada por exaustão, cinismo e ineficácia no ambiente de trabalho. É considerada uma experiência individual de stress inserida num contexto de complexas relações sociais, envolvendo a conceção que a pessoa tem de si mesma e dos outros no trabalho."

Os sinais desta síndrome podem incluir cansaço, stress, ansiedade e depressão (Monteiro et al., 2014). Inicialmente, o profissional sente-se esgotado, depois manifesta uma atitude negativa e desumanizada em relação ao trabalho e aos colegas, interpreta negativamente o seu desempenho e sente-se frustrado e sem realização profissional (Monteiro et al., 2014). Em suma, o burnout é caracterizado por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional (Maslach et al., 2001).

Existem fatores pessoais e sociais que podem desencadear o burnout. Em relação aos fatores pessoais, profissionais mais jovens são mais vulneráveis devido à sua menor experiência e maior insegurança em lidar com as exigências do trabalho. Profissionais no meio da carreira podem gradualmente sentir esgotamento emocional devido ao stress crónico. As mulheres têm maior predisposição para o burnout do que os homens, assim como os profissionais solteiros e sem filhos, pois uma rede de suporte social positiva é crucial para lidar com o stress. Além disso, profissionais com mais qualificações académicas tendem a apresentar maiores níveis de burnout, pois assumem tarefas com maior responsabilidade ou criam expectativas elevadas que não são atendidas (Maslach et al., 2001).

No entanto, nem todos os cuidadores enfrentam consequências negativas do processo de cuidar, há casos em que os cuidadores não são afetados emocionalmente. Quando o profissional dispõe de recursos adequados e boas estratégias de adaptação, o processo de cuidado pode ser menos frustrante e até trazer benefícios (Sequeira, 2010). Aspectos positivos e negativos deste processo não são mutuamente exclusivos e podem coexistir nos profissionais.

6. Motivação

Segundo Silva (2018), a realidade portuguesa revela-se desafiadora no contexto da motivação laboral: 87% dos colaboradores em Portugal encontram-se desmotivados, e um inquérito do Laboratório Português dos Ambientes de

Trabalho Saudáveis indica que 50,6% dos trabalhadores enfrentam alto risco de burnout.

As organizações têm investido em iniciativas motivacionais para tentar combater esta realidade, mas frequentemente sem resultados duradouros. Estas ações, na prática, nem sempre aumentam o comprometimento e satisfação dos colaboradores, em grande parte porque a motivação é tratada como algo pontual, e não como um processo contínuo. Para que seja eficaz, é essencial que os colaboradores reconheçam o seu papel na organização e percebam a relevância das suas atividades para o sucesso organizacional (Silva et al., 2012).

6.1 Definições de Motivação

A palavra motivação tem origem no termo latino *movere*, que significa "mover", destacando o carácter dinâmico do comportamento motivacional (Bergamini, 2018). Gil (2019) descreve a motivação como a força que impulsiona as pessoas à ação, influenciada por necessidades que orientam o comportamento em direção a objetivos. Assim, cabe aos gestores nas organizações possuir as competências para promover e manter a motivação (Gil, 2019).

Vergara (2014) sublinha que a motivação é intrínseca a cada indivíduo, pelo que compreender as motivações dos colaboradores implica reconhecer esta diversidade. Para Chiavenato (2023), a motivação é um processo psicológico que define o comportamento humano, envolvendo objetivos e metas, e variando conforme características individuais. Spector (2012) define a motivação como um estado que orienta comportamentos específicos, com três aspetos centrais: direcionamento, intensidade e persistência, sendo os fatores motivacionais tanto tangíveis como intangíveis.

Vergara (2014, p. 43) conclui: "O tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com as nossas entranhas; segundo, porque uma empresa precisa de pessoas motivadas para que o tão propagado binómio produtividade-qualidade se concretize." Por isso, desvendar este tema tem sido

uma preocupação constante de muitos teóricos.

Diversas teorias foram desenvolvidas para explicar o processo motivacional através de diferentes perspetivas.

6.2 Teorias da motivação

De acordo com Chiavenato (2023), as teorias clássicas da motivação podem ser agrupadas em três categorias principais: teorias de conteúdo, de processo e de reforço. As teorias de conteúdo focam-se nos fatores internos dos indivíduos que estimulam, orientam, sustentam ou inibem o comportamento. As teorias de processo, por sua vez, procuram explicar e analisar o mecanismo pelo qual o comportamento é iniciado, orientado, mantido ou interrompido. Finalmente, as teorias de reforço baseiam-se nas consequências de comportamentos bem-sucedidos ou malsucedidos, influenciando as ações futuras (Chiavenato, 2023). Por uma questão de economia de espaço, optámos por apenas enumerar as teorias mais importantes, aplicando alguns dos conceitos que utilizam, nos subcapítulos 6.3. e 6.4

6.2.1 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo da motivação foram inicialmente desenvolvidas para explicar os principais fatores internos que impulsionam o comportamento humano. De acordo com Chiavenato (2023), estas teorias (formuladas a partir da década de 50 do século passado) estão relacionadas com aspetos intrínsecos dos indivíduos que ativam, orientam, mantêm ou inibem as suas ações. Entre as mais conhecidas estão a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, as Teorias X e Y de McGregor, a Teoria ERC de Alderfer e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.

6.2.2 Teorias de Processo

As teorias de processo centram-se em compreender como a motivação se

origina e funciona. Chiavenato (2023) explica que estas teorias procuram descrever e examinar de que forma a motivação influencia o comportamento. Nesta categoria encontram-se a Teoria das Expectativas de Vroom, a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria da Definição de Objetivos de Locke.

6.2.3 Teorias de Reforço

As teorias de reforço são aquelas que, conforme Chiavenato (2023), se fundamentam nas consequências de um comportamento, seja ele bem-sucedido ou malsucedido. Uma das teorias que se destaca nesta categoria é a teoria do reforço proposta por Skinner.

6.3 Motivação nas organizações

As organizações atuam num ambiente competitivo e em constante evolução, por isso devem estar preparadas para se adaptar a essas mudanças e desempenhar a sua função da melhor maneira possível, a fim de alcançar os seus objetivos. A motivação dos colaboradores é crucial para que isso aconteça (Mouawad, 2023).

Chiavenato (2023) explica que, num contexto empresarial em transformação contínua, a competitividade e a criação de valor são fundamentais para o sucesso das organizações. Para tal, as empresas precisam de acompanhar o ambiente e estar em constante transformação, sendo que as pessoas, com a sua inteligência e competências, são as responsáveis pela inovação e renovação dentro da empresa (Chiavenato, 2023).

Colaboradores motivados demonstram um melhor desempenho individual, algo essencial para o êxito de uma organização. Segundo Chiavenato (2023), o desempenho organizacional está diretamente relacionado com o talento e a performance dos indivíduos e dos grupos que compõem as organizações. Vergara (2014) salienta que a motivação no seio de uma organização é vital para alcançar um equilíbrio entre produtividade e qualidade. A autora observa que os colaboradores são motivados por diversos fatores, que variam consoante os seus valores, necessidades, interesses, contexto familiar, cultura e formação profissional, pelo que um bom gestor deve reconhecer essas diferenças e saber

como lidar com elas.

Pink (2019) identifica três fatores fundamentais para a motivação dos colaboradores: autonomia, excelência e propósito. O autor afirma que a autonomia é uma característica intrínseca aos seres humanos, e durante muito tempo, a forma de gestão adotada nas organizações dificultou a expressão desse desejo de autoadministração. Pink (2019) relaciona a autonomia ao envolvimento, afirmando que a autonomia fomenta o envolvimento, que por sua vez resulta na procura pela excelência, ou seja, o desejo de melhorar continuamente em algo que é relevante. Finalmente, o autor explica que para aqueles que possuem autonomia e aspiram à excelência, o propósito fornece um objetivo maior pelo qual lutar. Colaboradores motivados ligam os seus desejos a causas que transcendem a sua individualidade.

Gil (2019) considera que, num cenário empresarial competitivo, a motivação é essencial, pois indivíduos motivados tendem a gerar melhores resultados para a organização. Embora as empresas tenham facilidade em encontrar pessoas competentes, é mais desafiador encontrar colaboradores comprometidos, e a motivação é a chave para esse comprometimento. Este fator tem levado as organizações a envolver os colaboradores nas soluções e a investir mais nessa área.

O reconhecimento da importância da motivação por parte das organizações foi um processo gradual. Atualmente, elas reconhecem que a motivação dos colaboradores é um fator determinante para o empenho que estes dedicam às suas funções. Bergamini (2018) afirma que os trabalhadores são motivados por uma diversidade de fatores interligados, cada um associado à sua identidade motivacional, contribuindo assim de forma única para o alcance dos objetivos organizacionais. O desafio para os gestores é desbloquear o potencial motivacional dos seus colaboradores, evitando a desmotivação e oferecendo meios para que possam utilizar os seus pontos fortes de forma mais eficaz e natural (Bergamini, 2018). A motivação no trabalho pode ser uma fonte de

autorrealização e autoconhecimento. A ausência de motivação para realizar tarefas significativas pode fazer com que o trabalho perca o seu sentido.

Colaboradores desmotivados tendem a dedicar-se menos às suas tarefas, resultando em desempenhos inferiores em comparação com os motivados. Segundo Bergamini (2018), a sobrevivência das organizações depende em grande medida da motivação dos seus colaboradores. Cada indivíduo possui um potencial motivacional intrínseco, refletido nas suas necessidades, desejos e impulsos, e a forma como estes fatores são satisfeitos determina o nível de satisfação organizacional. As organizações podem apenas proporcionar as oportunidades necessárias para que estas forças motivacionais se manifestem. Assim, serão apresentados fatores que contribuem para o despertar da motivação nas pessoas dentro da organização.

6.4 Fatores Motivacionais

Cada pessoa tem necessidades e desejos únicos, e a forma como interagem com esses fatores varia conforme a sua personalidade e experiências. Assim, manter a motivação dos colaboradores numa organização representa um desafio. Vários autores exploraram diferentes elementos que influenciam a motivação dos funcionários, incluindo a remuneração, o clima organizacional, a comunicação, a iniciativa individual e a liderança (Mouawad, 2023).

6.4.1 Remuneração

Os colaboradores recebem uma remuneração em troca do seu trabalho e dedicação à organização. Este conjunto de benefícios é oferecido pela organização para garantir que os funcionários continuem a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Gil (2019) considera a remuneração um estímulo para o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, ajudando a alinhar as suas ações com as metas da empresa. Chiavenato (2014) ressalta que a remuneração é frequentemente o maior custo para uma organização, mas também um investimento essencial, já que influencia diretamente a relação com

os seus colaboradores. Para estes, a remuneração desempenha um papel central fora do ambiente de trabalho, já que determina o seu padrão de vida (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a remuneração é composta por quatro elementos principais: a remuneração básica, que é o salário, ou seja, o pagamento recebido pelo trabalho; os incentivos salariais, que são programas destinados a recompensar o bom desempenho dos colaboradores; os incentivos não financeiros, como prémios em viagens ou bens, e a participação em metas e resultados; e os benefícios, que são vantagens que as empresas oferecem aos seus funcionários. Este conjunto de fatores é influenciado por elementos internos e externos à organização (Chiavenato, 2014). Gil (2019) destaca que a definição da remuneração vai além da gestão de salários, promovendo o desenvolvimento das competências dos colaboradores, atraindo e retendo talentos, melhorando o clima organizacional e alcançando objetivos e metas.

A relação entre motivação e esses fatores não é direta. A motivação é intrínseca, e como Bergamini (2018) explica, fatores externos podem apenas reforçar comportamentos, mas esses reforços podem não ser duradouros. A autora menciona o mito do salário como motivador, observando que muitas empresas implementam planos de bónus e prémios com o intuito de motivar os colaboradores, mas isso pode levar à perda de prazer no trabalho em si.

Gil (2019) também afirma que benefícios financeiros não são, por si só, suficientes para motivar os colaboradores. Funcionários que são bem remunerados, reconhecidos pela gestão e têm funções estimulantes tendem a ter um bom desempenho, mesmo na ausência de novos incentivos (Gil, 2019). Segundo o autor, quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu salário, outros fatores podem emergir como motivadores, sendo que a gestão deve considerar as necessidades dos colaboradores e dos grupos para que os incentivos possam cumprir essa função motivacional. Gil exemplifica com a concessão de presentes e privilégios, que podem ser mais eficazes do que

incentivos financeiros.

Por outro lado, Chiavenato (2023) argumenta que o dinheiro pode atuar como um incentivo ou meta que ajuda a reduzir carências e necessidades, influenciando tanto o comportamento antes da ação quanto após como recompensa. O autor também menciona que o dinheiro pode reduzir a ansiedade, já que muitas pessoas se preocupam com questões financeiras. Assim, conclui que a remuneração motiva o desempenho, pois os colaboradores acreditam que ela satisfará as suas necessidades e que é necessário ter um bom desempenho para obtê-la. Chiavenato (2014) destaca que os planos de bônus são mais eficazes do que salários fixos, pois estão relacionados ao desempenho atual dos colaboradores.

Além de recompensar o trabalho dos colaboradores, a remuneração procura facilitar a sua vida e torná-la mais agradável, de acordo com Chiavenato (2014). O autor observa que os benefícios oferecidos pelas organizações proporcionam vantagens que, caso não fossem disponibilizadas, teriam de ser adquiridas pelos colaboradores fora do ambiente de trabalho. Entre esses benefícios, existem os que são obrigatórios por lei, como férias, subsídio de férias e subsídio de Natal. Além disso, as organizações também oferecem benefícios adicionais, como planos de saúde e horários flexíveis, de modo a atender às necessidades dos seus funcionários.

Contudo, segundo Chiavenato (2014), a oferta de benefícios nem sempre resulta em motivação, pois muitas vezes atuam como fatores higiénicos e não são significativos para os colaboradores. Mesmo assim, são cruciais para a competitividade no mercado de trabalho, pois influenciam a atração e retenção de talentos e, conseqüentemente, o grau de qualidade de vida organizacional (Chiavenato, 2014).

6.4.2 Clima Organizacional

As pessoas dedicam uma parte significativa do seu tempo ao trabalho, e, por isso, as relações que estabelecem com os outros neste ambiente são

fundamentais para o envolvimento dos colaboradores e para a eficácia do trabalho em equipa. O desempenho de um indivíduo na organização está diretamente relacionado com a qualidade das suas interações com colegas, líderes e grupos. Aqueles que mantêm boas relações interpessoais tendem a ser mais motivados, pois conseguem partilhar experiências, trocar conhecimentos e sentir que podem contar uns com os outros para enfrentar desafios (Mouawad, 2023).

O clima organizacional diz respeito precisamente às relações entre as pessoas dentro da empresa e, conforme Chiavenato (2023), está profundamente ligado ao nível de motivação dos colaboradores. O autor afirma que este fator não só influencia o estado motivacional das pessoas, como também é por ele influenciado. Assim, aqueles que cultivam boas relações interpessoais estão mais motivados e demonstram maior interesse, entusiasmo e disponibilidade para desempenhar as suas funções. Em contrapartida, os colaboradores que não mantêm relações saudáveis tendem a sentir-se desmotivados e apresentam menos comprometimento, o que pode levar a um sentimento de insatisfação (Chiavenato, 2023).

De acordo com Chiavenato (2014), o conceito de clima organizacional abrange os sentimentos das pessoas e a forma como estas interagem entre si, com os clientes e com fatores externos à organização. O autor enfatiza que este elemento é um dos principais componentes da cultura organizacional.

O clima organizacional reflete o nível de satisfação dos colaboradores, quanto mais positivo for este fator, mais dispostos e envolvidos os funcionários estarão nas suas atividades. Além disso, representa a resposta dos colaboradores às políticas, valores e normas da organização. Um clima organizacional favorável e com elevada motivação contribui significativamente para o alcance dos objetivos das organizações (Mouawad, 2023).

6.4.3 Comunicação

A comunicação é fundamental para estabelecer boas relações entre os

indivíduos dentro da organização, independentemente da sua posição hierárquica. As organizações devem informar os seus colaboradores sobre os padrões esperados, de modo que estes saibam como proceder (Vergara, 2014). O ambiente organizacional tem um impacto significativo na motivação das pessoas, por isso é importante que a gestão se empenhe em partilhar, conforme Chiavenato (2023), a tomada de decisões que afetam a vida dos trabalhadores. A organização também deve ouvir e respeitar as opiniões dos seus colaboradores. Assim, a comunicação clara dos objetivos organizacionais e a abertura para receber feedback, sugestões e opiniões ajudam os funcionários a compreender a relevância do seu trabalho para o alcance das metas, além de fazê-los sentir parte integrante das conquistas da organização.

O reconhecimento é outro elemento que contribui para gerar emoções positivas no ambiente de trabalho. Segundo Gil (2019), os progressos devem ser valorizados e os sucessos celebrados de forma entusiástica, enquanto os erros devem ser abordados de maneira construtiva, focando nas oportunidades de melhoria, sem criar um clima de culpa ou humilhação.

Como menciona Vergara (2014), cada indivíduo possui pontos fortes e limitações, e os líderes devem aceitar essas diferenças e potenciar as capacidades de cada um. É igualmente importante respeitar o tempo de cada pessoa. Portanto, para uma gestão eficaz que estimule a motivação, é imprescindível reconhecer as individualidades e estar disposto a dialogar e ouvir o que cada colaborador tem a dizer, uma vez que cada um traz uma perspetiva única que pode enriquecer o ambiente de trabalho.

6.4.4 Iniciativa Individual

A iniciativa individual é um elemento que pode trazer muitos benefícios à organização. Conforme Gil (2019, p. 211), “a iniciativa das pessoas ou das equipas é um dos mais claros sinais de motivação. O recurso de solicitar a participação da equipa na formulação de novas propostas e resolução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação”.

Portanto, uma abordagem eficaz para promover a motivação é permitir que os colaboradores tenham espaço para exercitar a sua iniciativa. A organização, por sua vez, deve estar disposta a acolher sugestões e, sempre que possível, integrá-las. Se a implementação de alguma ideia não for viável, é importante explicar as razões que impossibilitaram essa ação (Gil, 2019). Desta forma, os colaboradores sentir-se-ão encorajados a propor melhorias.

6.4.5 Liderança

Os líderes desempenham um papel essencial no desempenho dos seus colaboradores dentro das organizações. Cabe-lhes a responsabilidade de fomentar e sustentar a motivação dos membros da equipa desde o primeiro dia de trabalho, mesmo que a motivação seja um processo intrínseco e não algo que possam fornecer diretamente (Bergamini, 2018). De acordo com Bergamini (2018), os superiores devem incentivar diálogos e diferentes estilos de comunicação. Um verdadeiro líder deve conhecer os seus colaboradores para ajudá-los a alcançar tanto os seus objetivos pessoais quanto os da organização, além de envolvê-los nas decisões, o que aumenta a sua motivação.

A valorização dos membros da equipa pelo líder contribui para a criação de um bom espírito de colaboração (Gil, 2019). Reconhecer a individualidade de cada pessoa e comunicar a sua importância no grupo valida o seu comportamento, fazendo com que se sintam relevantes. Por outro lado, o favoritismo pode gerar inimizades e desmotivação para o trabalho em equipa, assim, o líder deve focar-se no desempenho de cada colaborador, respeitando as suas diferenças (Gil, 2019).

A delegação de autoridade é uma maneira de demonstrar confiança nas pessoas, permitindo o seu desenvolvimento. Gil (2019) argumenta que os colaboradores tendem a especializar-se nas suas tarefas, e mudanças externas que ignoram o seu conhecimento podem gerar resistência e desmotivação. Portanto, é vital que o líder dialogue com os colaboradores afetados e delegue tarefas para o replaneamento, mostrando que conhece as suas funções e confia

neles. Vergara (2014) ressalta que a partilha de autoridade vai além da delegação de tarefas, trata-se de clarificar a autoridade necessária para cumprir as tarefas, reforçando o comprometimento e criando um sentimento de cumplicidade. Este aspeto da partilha de autoridade é um motivador importante que facilita o desenvolvimento individual e do grupo.

As avaliações de desempenho também são uma forma eficaz de promover o crescimento profissional dos colaboradores (Gil, 2019). Por meio dessas avaliações, os trabalhadores recebem feedback sobre o seu desempenho num determinado período, podendo identificar o que foi bem visto e quais as áreas que precisam de melhorias (Spector, 2012). Para a organização, essas avaliações são úteis para perceber a motivação da equipa e, caso surjam sinais de desinteresse, tomar medidas para reverter essa situação e reanimar a motivação dos colaboradores (Mouawad, 2023).

Outra forma de incentivar o desenvolvimento dos indivíduos na organização é através do enriquecimento das tarefas. Chiavenato (2023) sugere que um modo de criar motivadores intrínsecos ao trabalho é ajustar continuamente as tarefas conforme o crescimento do funcionário. Gil (2019) argumenta que isso implica em aumentar as responsabilidades dos colaboradores, o que gera maior comprometimento e possibilita o desenvolvimento de habilidades. O interesse pelo trabalho está fortemente ligado à satisfação que resulta da sua realização, que se traduz em maior responsabilidade, dedicação e comprometimento.

A liderança desempenha um papel fundamental na motivação dos colaboradores. Vergara (2014) afirma que os líderes são capazes de criar estímulos e incentivos que provocam a motivação das pessoas, levando-as a cumprir a missão, a visão e os objetivos da organização. Esses líderes têm à sua disposição várias ferramentas que podem usar para fomentar a motivação dentro das suas equipas.

7. Felicidade no trabalho

O conceito de felicidade no trabalho está fortemente ligado ao bem-estar, à

satisfação e ao envolvimento dos colaboradores com as suas atividades laborais (Bento, 2020). Para Fisher (2010), a felicidade no trabalho reflete-se na participação ativa dos colaboradores e no seu compromisso positivo com a organização e com as suas funções. Esta felicidade está diretamente relacionada com a psicologia positiva, que sugere que pessoas com estados emocionais positivos tendem a obter mais sucesso na sua carreira (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010). Nesse sentido, não é o sucesso que promove a felicidade, mas a felicidade que impulsiona o sucesso (Bento, 2020).

Pesquisas revelam que as organizações que investem na felicidade dos seus colaboradores conseguem melhorar o desempenho, reduzir a rotatividade e aumentar o compromisso dos seus funcionários (Coutinho, 2014; Pereira, 2014; Cunha et al., 2018; DiMaria et al., 2019). Nesse contexto, a felicidade no trabalho torna-se um fator essencial para o sucesso organizacional, uma vez que as organizações passaram a valorizar o ser humano como um recurso essencial, adotando práticas de bem-estar e promoção da satisfação pessoal e profissional (Amorim & Campos, 2002).

Fisher (2010) descreve as "Empresas Felizes" como organizações que promovem ambientes de trabalho positivos. As principais características dessas empresas incluem:

- Culturas organizacionais baseadas no apoio e respeito mútuo;
- Lideranças eficazes e competentes;
- Práticas de tratamento justo, segurança no emprego e reconhecimento;
- Trabalhos que desafiam e motivam os colaboradores;
- Oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências;
- Seleção de colaboradores alinhados com a cultura organizacional;
- Políticas de acolhimento e integração bem definidas;
- Minimização de incómodos diários e promoção de fatores de satisfação;
- Incentivo à aceitação de ambientes de trabalho não ideais;
- Adoção de práticas de gestão de alto desempenho.

Baker, Greenberg e Hemingway (2006) destacam que os trabalhadores em ambientes felizes são mais criativos e flexíveis para enfrentar mudanças. Nessas organizações, os líderes incentivam a colaboração e o trabalho em equipa, reforçando o comprometimento com os objetivos da empresa e o respeito entre os colaboradores. A alegria e a confiança entre os membros da equipa tornam-se elementos cruciais para o sucesso organizacional.

A felicidade no trabalho também influencia o bem-estar geral dos indivíduos (Gavin & Mason, 2004). Segundo os autores, a felicidade experimentada no trabalho impacta diretamente o nível de felicidade na vida pessoal. Contudo, a relação causal entre esses dois tipos de felicidade ainda é tema de debate na comunidade científica (Weziak-Bialowolska et al., 2020). De acordo com Weziak-Bialowolska (2020), as relações causais podem ser recíprocas ou unidirecionais.

Lyubomirsky et al. (2005) identificam dois elementos principais para o sucesso de indivíduos felizes: a presença de estados emocionais positivos, que motivam a procura de novos objetivos, e o desenvolvimento de competências e recursos pessoais a partir de experiências anteriores positivas. Achor (2012) destaca que a felicidade não ocorre apenas no momento da conquista de objetivos, mas também ao longo do caminho para atingi-los.

Chiumento (2007) aponta três pilares para a felicidade no trabalho: relações saudáveis no ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional e valorização das funções desempenhadas. De forma complementar, Seligman (2002) argumenta que as pessoas se sentem mais felizes quando encontram prazer nas tarefas que realizam, possuem boas relações interpessoais e sentem-se parte de algo maior. Dutschke (2019) acrescenta que a felicidade no trabalho é influenciada por cinco fatores principais:

- Autorrealização
- Trabalho em grupo
- Alcance de metas
- Liderança eficaz

- Equilíbrio entre trabalho e família

Coutinho (2014), ao estudar 130 colaboradores de diferentes organizações, concluiu que a felicidade tem um impacto positivo na motivação e na produtividade.

8. Produtividade

É recorrente ouvir que um dos desafios cruciais da economia portuguesa está vinculado à baixa produtividade no trabalho e ao seu crescimento limitado ao longo dos anos, sendo esta uma das principais apreensões de gestores em todos os setores. No caso das organizações sem fins lucrativos, como as IPSS, a produtividade tem um papel relevante não só na prestação de serviços e iniciativas sociais, mas também na geração de resultados económicos que viabilizem os seus objetivos principais. Para isso, é essencial melhorar as condições de trabalho e minimizar riscos laborais, aumentando a eficiência e o desempenho individual e coletivo (Bento, 2017).

O trabalho, definido como atividade física ou intelectual voltada à criação e transformação, desempenha um papel central na sociedade, sendo fonte de rendimento e meio de realização pessoal e socialização (Mamede, 2015). A produtividade, por sua vez, reflete a eficiência na produção e está interligada a conceitos como desempenho, eficácia e eficiência. Enquanto o desempenho mede a capacidade de alcançar metas, a eficácia avalia o cumprimento dos objetivos, e a eficiência considera a otimização dos recursos utilizados (Syverson, 2010).

Pesquisas mostram que a motivação dos colaboradores está diretamente ligada à produtividade. Colaboradores motivados têm maior disposição para atingir metas, especialmente quando há comunicação eficaz e envolvimento em decisões que impactam o seu trabalho. Além disso, a produtividade deve ser avaliada não apenas pela produção, mas também pelo valor acrescentado, especialmente em setores como saúde e educação (Giarini, 2014).

Portugal enfrenta desafios de produtividade em comparação com outros países

da União Europeia, ocupando a 19.^a posição entre os 27 Estados-membros em 2022. Contudo, desde 2000, o país tem registado uma tendência de crescimento consistente, sinalizando progressos positivos, embora ainda haja espaço para melhorias (Pordata, 2024).

Para potenciar a produtividade, é necessário adotar uma abordagem holística que combine eficiência, adaptação ao mercado e qualidade dos produtos e serviços, além de melhorar as condições de trabalho e reconhecer os trabalhadores como ativos essenciais. O conceito de "talento humano" destaca a importância de conhecimentos, habilidades e atitudes para o sucesso organizacional (Doll & Orazem, 1984). Neste contexto, a promoção da qualidade de vida dos colaboradores é fundamental para impulsionar a produtividade e assegurar a sustentabilidade organizacional.

9. Gestão De Pessoas

Segundo Dubrin (2012), uma gestão eficiente pode influenciar positivamente o desempenho organizacional, refletindo-se nos resultados da organização e no rendimento dos colaboradores. Parente (2012) afirma que o crescente reconhecimento do capital humano como fonte de vantagens competitivas nas organizações implica considerar os colaboradores como ativos valiosos. Eles não devem ser vistos apenas numa perspetiva de custo-benefício e de curto prazo, mas como clientes internos cujo foco é a satisfação.

Peter Drucker (1994, p.121) define a gestão como “uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho para todos os envolvidos”.

Reis (2020) também oferece uma definição contemporânea de gestão como “um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com

o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos humanos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planeamento, organização, direção e controlo” (Reis, 2020, p.21).

Apesar da evolução das teorias de gestão ao longo dos anos, o foco principal permanece na compreensão das variáveis que afetam o desempenho organizacional e a sua capacidade de criar valor. A gestão continua centrada na competitividade, contexto e stakeholders das organizações, com uma crescente atenção à sustentabilidade e à criação de valor social e ambiental, além do económico (Meneses, 2012).

O conceito de "recursos humanos" originou-se na Era Industrial, quando as organizações eram vistas como uma combinação coordenada de recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos para atingir objetivos. Embora o termo tenha mudado com o tempo, Chiavenato (2009) sugere que hoje as pessoas são vistas como parceiras ativas que contribuem com competências essenciais para a competitividade e sustentabilidade da organização.

Na gestão de recursos humanos, coexistem dois modelos principais: o modelo hard, que vê as pessoas como um recurso a ser gerido para maximizar a rentabilidade, e o modelo soft, que se concentra numa visão mais humanista, valorizando a motivação, envolvimento e participação dos colaboradores na tomada de decisões (Cunha et al., 2014). Em resumo, o modelo hard foca-se mais nos resultados, enquanto o modelo soft prioriza as pessoas.

As pessoas são vistas como parceiras das organizações, fornecendo conhecimentos, habilidades e inteligência para decisões racionais que guiam os objetivos globais. Portanto, o capital intelectual torna-se essencial, e organizações bem-sucedidas tratam os seus colaboradores como parceiros, não apenas como empregados (Chiavenato, 2014).

Fischer (1994) sugere que o termo "gestão de pessoas" reflete uma mudança em relação à gestão de recursos humanos, destacando o foco nas pessoas. Chiavenato (2014) identifica cinco elementos essenciais da gestão de pessoas:

- Pessoas como seres humanos;
- Pessoas como parceiras da organização;
- Pessoas como ativadoras de recursos;
- Pessoas como fornecedores de competências;
- Pessoas como capital humano.

A gestão de pessoas visa a colaboração eficaz entre os indivíduos e a organização, influenciando diretamente os pontos fortes e fracos da mesma, dependendo de como os colaboradores são tratados (Chiavenato, 2009).

A gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional, ajudando a alcançar os objetivos da organização, promovendo competitividade, melhorando a motivação e a qualidade de vida no trabalho, além de manter políticas éticas e socialmente responsáveis (Chiavenato, 2014). Para alcançar esses objetivos, os gestores devem tratar as pessoas como elementos-chave para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2014).

9.1. Práticas de Gestão de Pessoas

As pessoas podem tanto potencializar quanto limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo de como são geridas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é fundamental que os gestores vejam as pessoas como elementos-chave para a eficácia da organização (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, a gestão de pessoas pode ser definida como o conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, com o intuito de melhorar a competitividade e a capacidade de aprendizagem organizacional (Cunha et al.,

2014).

As práticas de gestão de pessoas incluem análise, descrição e qualificação de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, sistemas de recompensas, avaliação e gestão de desempenho, formação e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e gestão de conflitos. Por considerarmos que são as práticas mais associadas ao nosso objeto de estudo, optámos por desenvolver apenas os sistemas de recompensas, a formação e desenvolvimento, e a gestão de conflitos.

9.1.1 Sistemas de Recompensas

O sistema de recompensas é uma prática estratégica dentro da gestão de recursos humanos, que visa alinhar os objetivos dos colaboradores com as metas estratégicas da organização. Ele está diretamente ligado a outras práticas de gestão de pessoas, especialmente ao sistema de avaliação de desempenho. Trata-se de um conjunto de benefícios que os colaboradores recebem em troca de seu desempenho, de sua contribuição a longo prazo para o crescimento da organização, e de sua identificação com os valores e princípios operacionais da empresa (Câmara et al., 2013).

Segundo Bustamam, Teng & Abdullah (2014), as recompensas são tudo aquilo que o colaborador pode valorizar e que o empregador está disposto a oferecer em troca do seu trabalho e do seu contributo para a organização. A ausência de recompensas pode levar à desmotivação, o que, por sua vez, impacta negativamente o desempenho dos funcionários.

A eficácia do sistema de recompensas é testada pelo grau de satisfação no trabalho dos colaboradores. Noutras palavras, para que o sistema seja considerado eficaz, o nível de satisfação dos colaboradores deve ser elevado. Esta eficácia precisa ser avaliada periodicamente para identificar possíveis desvios, que devem ser corrigidos conforme necessário (Câmara et al., 2013).

Cada colaborador deve ser recompensado de acordo com o seu contributo e as suas necessidades prioritárias. Para isso, é importante hierarquizar os

colaboradores com base nas suas funções e no seu estatuto dentro da organização. Essa hierarquização deve seguir a pirâmide de necessidades de Maslow, orientando os gestores a personalizar as recompensas de acordo com as necessidades específicas de cada colaborador e o seu nível na hierarquia organizacional (Câmara et al., 2013).

9.1.2 Formação e Desenvolvimento

A formação desempenha um papel essencial na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores qualificados, além de fomentar a coesão e o sentimento de pertença dentro da organização. Deve ser encarada como um investimento estratégico, que traz resultados a médio e longo prazo (Ferreira et al., 2015).

De acordo com Ferreira et al. (2015), a formação é um processo sistemático que ajuda os indivíduos a adquirir competências específicas ou conhecimentos necessários para desempenhar determinadas funções a um nível profissional adequado. Está diretamente ligada ao alcance de objetivos relacionados com o trabalho.

Os benefícios da formação para as organizações são vastos. A formação não só desenvolve novas competências ou aperfeiçoa as existentes, mas também aumenta a motivação dos colaboradores, que a veem como um sinal de interesse da organização no seu desenvolvimento. Esse processo formativo também pode contribuir para reduzir a rotatividade, os acidentes de trabalho e os conflitos organizacionais (Cunha et al., 2014). A formação promove o reforço contínuo da aprendizagem e do desenvolvimento, ajudando a criar organizações mais competitivas, capazes de se adaptar rapidamente e de aprender constantemente, conhecidas como "organizações aprendentes" (Cunha et al., 2014).

O processo de formação passa por quatro etapas principais: diagnóstico das necessidades, planeamento da formação, execução do programa e avaliação dos resultados obtidos (Ferreira et al., 2015).

9.1.3 Gestão de Conflitos

O conflito é uma realidade comum no ambiente organizacional. Greves, disputas, queixas e até litígios são exemplos visíveis de conflitos organizacionais. Há também conflitos menos evidentes, como tensões entre colegas que afetam o trabalho em equipa, ou comportamentos que se opõem às decisões da gestão (Ferreira et al., 2015).

Embora o conflito tenha sempre feito parte da interação humana em grupos, nas últimas décadas, as mudanças nas organizações aumentaram o seu potencial. Por exemplo, a diversidade crescente da força de trabalho alterou significativamente a demografia das organizações, forçando os gestores a lidarem com questões como discriminação de género, etnia ou idade (Ferreira et al., 2015).

Conflitos também se tornam mais prováveis devido às pressões contínuas para mudar, adaptar e inovar, o que aumenta a carga de trabalho e a insegurança no emprego. Diante do elevado potencial de conflitos nas organizações atuais, os gestores precisam desenvolver competências e estratégias eficazes para lidar com divergências de forma positiva (Ferreira et al., 2015). A relação entre empregadores e empregados é regida por normas formais e informais que cobrem vários aspetos do trabalho, como horários, salários e responsabilidades. Cada uma dessas áreas pode ser uma fonte potencial de conflito, independentemente do contexto específico da organização (Ferreira et al., 2015).

Capítulo II - Metodologia do Projeto

1. Enquadramento Metodológico

Conforme destacado por Miguel (2013), um projeto pode ser desencadeado por diferentes necessidades ou estímulos, sendo a necessidade social uma das mais relevantes. Neste contexto, a motivação para a formulação deste projeto surgiu da perceção que tínhamos, acerca da desmotivação dos cuidadores formais nas IPSS.

Para melhor compreender as perceções, desafios e necessidades desses profissionais, foi adotada uma metodologia de recolha de dados mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. Esta abordagem permite captar tanto a dimensão estatística dos dados como as experiências e opiniões individuais dos participantes. Os inquéritos, com questões fechadas e abertas, desempenham um papel essencial na recolha de dados necessários para avaliar a pertinência e os impactos do projeto.

Os questionários foram estruturados para abordar temas como motivação, bem-estar, desafios profissionais e perceção do ambiente de trabalho, utilizando escalas de Likert e questões fechadas para possibilitar a análise quantitativa, enquanto as perguntas abertas permitem que os participantes expressem as suas opiniões e sugestões livremente.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o inquérito por questionário tem a vantagem de quantificar grandes volumes de dados, permitindo realizar análises de correlação. Além disso, assegura a representatividade do grupo entrevistado, um fator essencial para a validade dos resultados.

Outras técnicas de recolha de dados, como a observação participante, permitiram à equipa do projeto observar as dinâmicas diárias nas IPSS, proporcionando uma compreensão mais profunda do ambiente de trabalho e das relações interpessoais.

Tabela 2: Técnicas de recolha de informação

TÉCNICAS DE RECOLHA	OBJETIVO	AMOSTRA/UNIVERSO	TIPOS DE QUESTÕES
Inquérito Online aos Cuidadores Formais em Geral	Avaliar o nível de motivação, identificar os desafios enfrentados pelos cuidadores formais e compreender as suas necessidades de apoio.	Cuidadores formais de diversas IPSS	Questões fechadas e semiabertas, com escalas de Likert e perguntas abertas para obter opiniões detalhadas.
Inquérito Presencial aos Cuidadores Formais das 3 IPSS do Concelho de Rio Maior	Avaliar a motivação, os desafios locais enfrentados pelos cuidadores nas IPSS e a pertinência do projeto "Cuidar de Quem Cuida" para promover o bem-estar dos colaboradores e melhorar as condições de trabalho.	Cuidadores formais das três IPSS do concelho de Rio Maior	Questões fechadas focadas em desmotivação e desafios, além de questões abertas exploram a recetividade e expectativas em relação ao projeto.
Observação Participante	Compreender o ambiente de trabalho, dinâmicas de grupo e identificar interações no dia a dia das IPSS.	Cuidadores das IPSS	Observação direta de interações no ambiente de trabalho e comportamentos diários dos cuidadores.

Fonte: Elaboração própria

1.1 Justificação das Técnicas de Recolha

- Inquérito Online: Optou-se por um questionário online, realizado através do Google Forms e divulgado nas redes sociais, dirigido aos cuidadores formais das IPSS de forma geral. Esta abordagem permite a recolha de dados de um grande número de participantes, sem limitações geográficas, tornando o processo mais eficiente. A estrutura do questionário facilita tanto a análise quantitativa quanto qualitativa, proporcionando uma visão ampla sobre os desafios e as condições enfrentadas pelos cuidadores.
- Inquérito Presencial: O questionário presencial, aplicado às cuidadoras formais das três IPSS do concelho de Rio Maior — Associação de Solidariedade Social de Abuxanas, Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior e Centro de Convívio e Solidariedade Social de Sourões — foi escolhido para assegurar que os dados refletissem com precisão os desafios específicos enfrentados por essas profissionais. Além disso, teve como objetivo avaliar a relevância do projeto no contexto laboral dessas instituições. A presença do facilitador garantiu a compreensão adequada das questões, assegurando a precisão das respostas.

1.2 Método de Análise

A análise dos dados foi realizada de forma mista:

- Análise Quantitativa: A análise estatística dos dados recolhidos permitiu identificar padrões gerais sobre motivação e desafios enfrentados pelos cuidadores. A abordagem quantitativa proporcionou uma visão ampla das condições de trabalho e dos fatores que impactam o bem-estar dos profissionais.
- Análise Qualitativa: Foi aplicada a análise de conteúdo nas respostas abertas para identificar temas emergentes, como perceções sobre a

relevância das ações propostas no projeto (consultas de fisioterapia, psicologia, dinâmicas de grupo e formação). Esta abordagem permitiu captar sugestões dos cuidadores para futuros ajustes no projeto.

Além disso, utilizaram-se ferramentas estatísticas para interpretar os dados quantitativos e técnicas de análise de conteúdo para explorar as respostas abertas. A análise incluiu a elaboração de uma Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), destacando áreas de melhoria e oportunidades de intervenção.

Este projeto revelou algumas ameaças e fraquezas que poderão pôr em causa a sustentabilidade e dinamização do mesmo. No entanto, tentar-se-á ultrapassar e colmatar estes fatores através de pontos fortes e oportunidades inerentes ao projeto.

Tabela 3: Matriz SWOT

STRENGTHS/ FORÇAS	WEAKNESSES/ FRAQUEZAS
Relevância social e necessidade identificada	Limitação de recursos (dependência de financiamento externo)
Apoio integrado (fisioterapia, psicologia, formações, dinâmicas de grupo)	Capacidade de atingir todos os cuidadores formais
Base evidenciada (dados concretos de pesquisas e inquéritos por questionário)	Resistência à mudança (aceitação de novas práticas pode ser difícil)
Apoio financeiro das IPSS participantes	Escalabilidade limitada (aplicação restrita a três IPSS)
Abordagem personalizada e adaptada ao contexto das IPSS	
OPPORTUNITIES/ OPORTUNIDADES	THREATS/ AMEAÇAS
Expansão para outras IPSS e regiões	Mudanças nas políticas públicas ou cortes de financiamento
Novas parcerias com entidades públicas e privadas	Concorrência por recursos com outros projetos
Valorização dos cuidadores formais	Falta de envolvimento de cuidadores
Melhora na qualidade dos cuidados prestados aos utentes	Fatores externos imprevistos (ex.: crises sanitárias, económicas ou políticas)

	Dependência da boa vontade e sensibilidade das direções das IPSS, responsáveis por parte do financiamento e apoio
--	---

Fonte: Elaboração própria

1.3 Resultados Preliminares do Diagnóstico

Para fundamentar a necessidade do projeto, foi realizado um inquérito inicial, aplicado online, direcionado aos cuidadores formais de várias IPSS (Ajudantes de Ação Direta). O objetivo foi compreender os desafios enfrentados por estes profissionais e avaliar o seu nível de satisfação. Este levantamento permitiu uma análise detalhada das condições de trabalho, da motivação e do suporte institucional oferecido a estes cuidadores. Ao todo, 43 cuidadores formais participaram neste estudo, cujas respostas forneceram dados valiosos para a compreensão do contexto e das necessidades desses profissionais.

1.3.1 Perfil Sociodemográfico

Idade
42 respostas

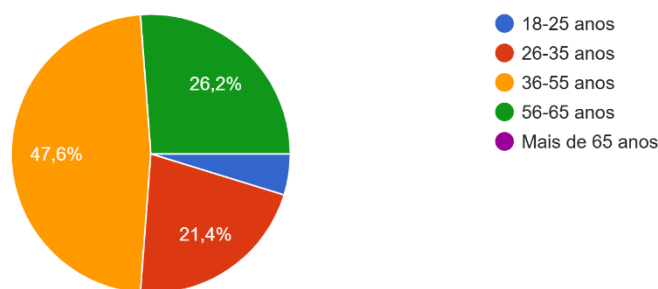


Figura 1- Idade

O perfil sociodemográfico dos respondentes revela que 100% são mulheres, sendo a maior parte delas (47,6%) pertencente à faixa etária de 36 a 55 anos, conforme demonstrado na Figura 1. Este perfil está em conformidade com a realidade do setor, amplamente dominado por mulheres economicamente ativas que desempenham funções de cuidadoras formais. A baixa representatividade de jovens (18-25 anos) sugere uma possível falta de atratividade da profissão

para as novas gerações, o que pode estar associado a fatores como baixa remuneração e exigências físicas e emocionais da função.

1.3.2 Nível de Escolaridade e Formação

Nível de Escolaridade
42 respostas

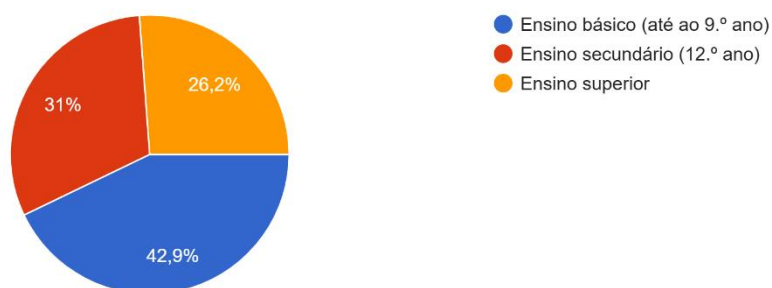


Figura 2- Escolaridade

Gostaria de receber mais formação profissional?
42 respostas

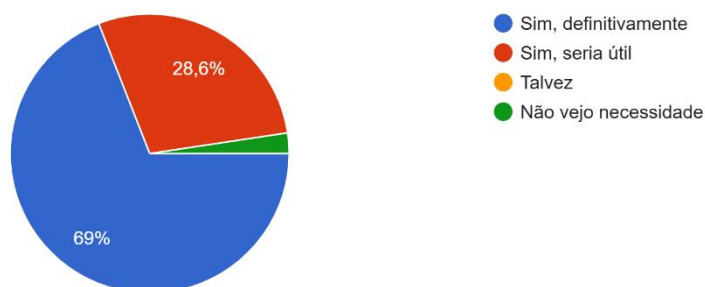


Figura 3- Formação Profissional

Os dados apresentados na Figura 2 mostram que 73,9% dos cuidadores possuem ensino básico ou secundário, apenas 26,2% possuem formação superior. A Figura 3 revela que 97,6% dos cuidadores demonstram interesse em obter mais formação, evidenciando o desejo de melhorar as suas competências e conhecimentos. Esta necessidade reforça a importância de se oferecer oportunidades de formação contínua, que contribuam para o desenvolvimento

profissional dos cuidadores e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados.

1.3.3 Motivação e Desmotivação

De forma geral, como avalia o seu nível de motivação no trabalho?

42 respostas

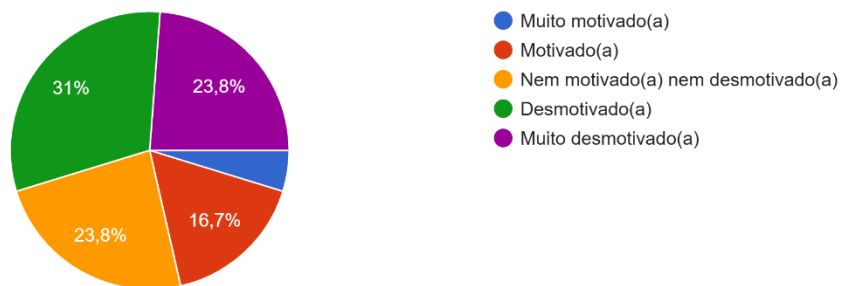


Figura 4- Nível de Motivação

Qual é a principal razão pela qual sente desmotivação (se aplicável)?

37 respostas

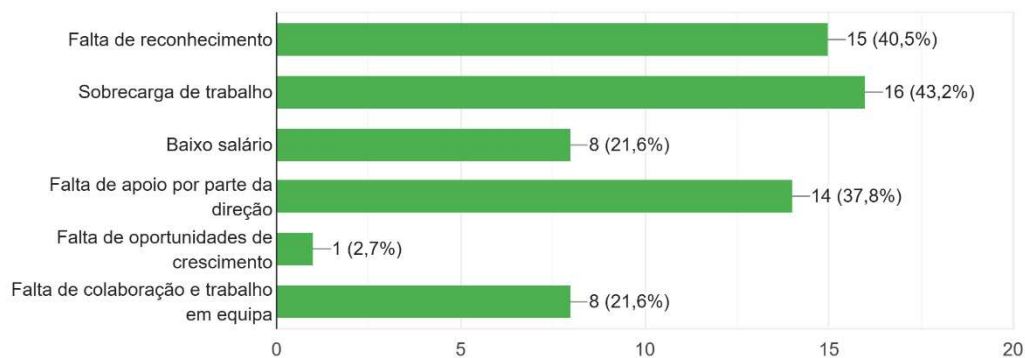


Figura 5- Principais motivos para a Desmotivação

A avaliação da motivação no trabalho evidencia um quadro preocupante, a Figura 4 evidencia que 54,8% dos cuidadores relataram estar desmotivados ou muito desmotivados. Entre os principais fatores apontados, segundo a Figura 5,

estão a sobrecarga de trabalho (43,2%), a falta de reconhecimento (40,5%) e falta de apoio da direção (37,8%). O baixo salário e a falta de colaboração e trabalho em equipa também foram frequentemente mencionados. Esses resultados destacam a necessidade de políticas institucionais que valorizem o papel do cuidador e ofereçam condições mais favoráveis para o desempenho das suas funções.

1.3.4 Condições de Trabalho

Como avalia a carga de trabalho no serviço da IPSS onde trabalha?

42 respostas

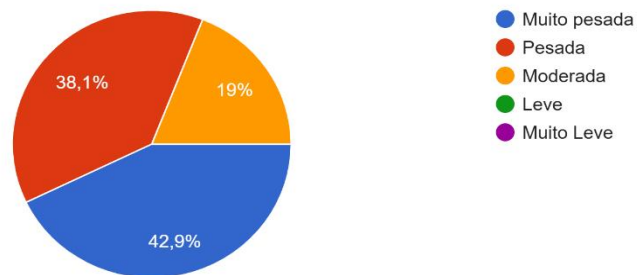


Figura 6- Avaliação da carga de trabalho

Os dados da Figura 6 revelam que a perceção de carga de trabalho excessiva é predominante entre os cuidadores. 42,9% classificaram-na como “muito pesada” e 38,1% como “pesada”, totalizando 81% dos participantes com perceções negativas em relação à carga de trabalho. Nenhum respondente considerou a carga de trabalho “leve” ou “muito leve”, o que reforça a necessidade de rever a distribuição das tarefas e as práticas de gestão da carga de trabalho.

Sente que recebe o apoio necessário da direção e da equipa técnica para desempenhar as suas funções?

42 respostas

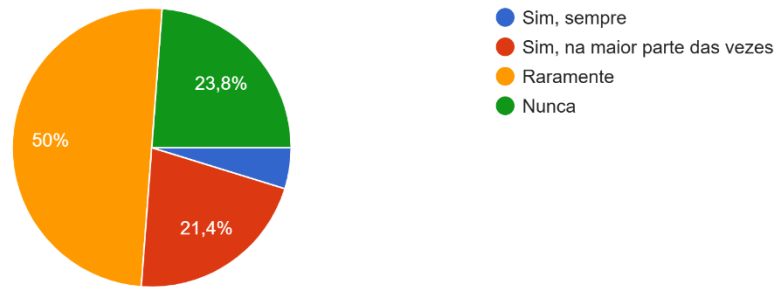


Figura 7- Apoio da Direção e Equipa Técnica

Sente que o seu trabalho é valorizado pela direção da IPSS?

42 respostas

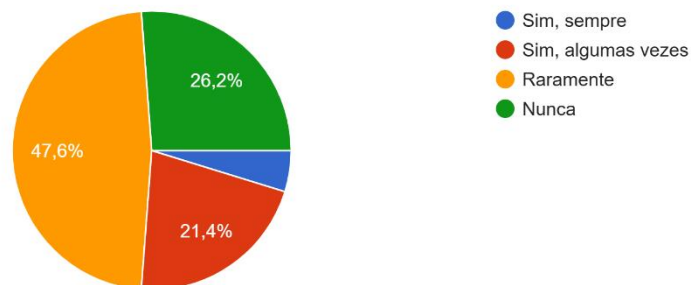


Figura 8- Valorização pela Direção

Os resultados da Figura 7 revelam que 73,8% dos cuidadores indicaram que nunca ou raramente recebem o apoio necessário da direção e da equipa técnica. Na Figura 8, verifica-se que a maioria dos cuidadores considera que o seu trabalho raramente ou nunca é valorizado. Esta falta de reconhecimento e de apoio institucional contribui para o aumento da desmotivação e redução do bem-estar emocional, reforçando a necessidade de práticas de valorização profissional.

1.3.5 Relacionamento entre Colegas

Como avalia a sua relação com os colegas de trabalho?

42 respostas

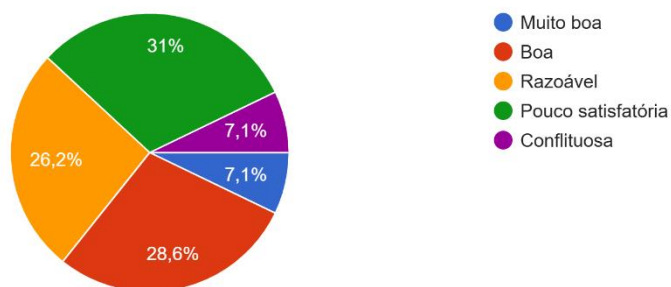


Figura 9- Relação entre colegas de trabalho

A análise da Figura 9 mostra que 38,1% dos cuidadores avaliaram a relação com os colegas como “pouco satisfatória” (31%) ou “conflituosa” (7,1%), indicando uma prevalência de interações negativas no ambiente de trabalho. Apenas 35,7% classificaram a relação como “muito boa” (7,1%) ou “boa” (28,6%), sugerindo um nível limitado de colaboração e interação harmoniosa entre os membros da equipa. Outros 26,2% avaliaram a relação como “razoável”, o que pode ser interpretado como uma perceção instável ou neutra.

1.3.6 Bem-Estar Emocional

Numa escala de 1 a 5, como avalia o seu bem-estar emocional no ambiente de trabalho? (1 = Muito baixo, 5 = Muito alto)

38 respostas

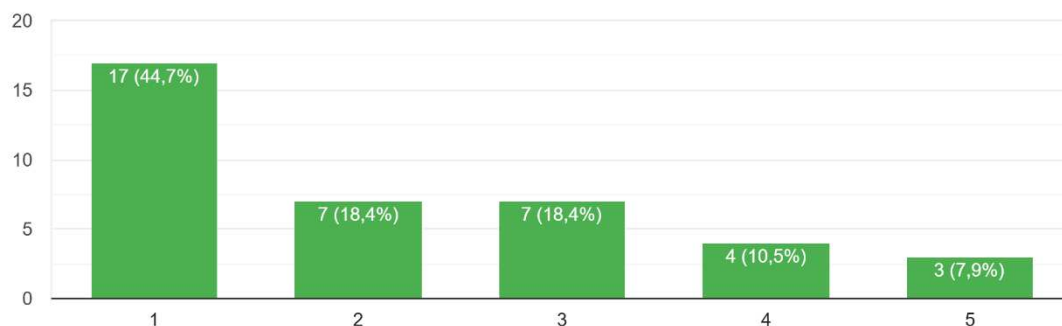


Figura 10- Bem-Estar emocional no trabalho

A Figura 10 revela o impacto negativo das condições laborais no bem-estar emocional dos cuidadores. 44,7% dos cuidadores avaliaram o seu bem-estar emocional como “muito baixo” (1 na escala de 1 a 5). Este dado é alarmante, pois o bem-estar emocional está diretamente relacionado à qualidade do atendimento prestado aos utentes, além de impactar a saúde física e mental dos cuidadores. Este cenário reforça a necessidade de melhorias nas condições de trabalho e estratégias de suporte emocional para os cuidadores.

1.3.7 Interações e Satisfação no Trabalho

Qual é o aspecto do seu trabalho que mais lhe dá satisfação?

42 respostas

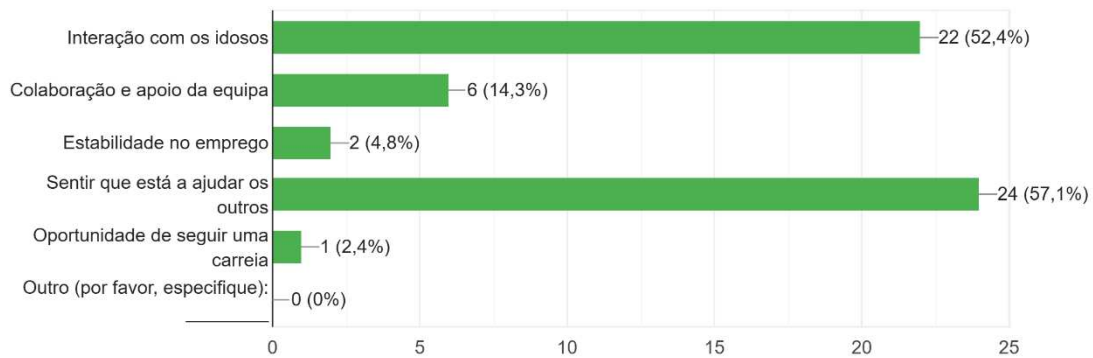


Figura 11- Aspeto mais satisfatório do trabalho

Apesar dos desafios, a Figura 11 aponta dois aspetos positivos da profissão. 57,1% dos cuidadores indicaram que o sentimento de ajudar os outros é o aspeto mais satisfatório e 52,4% destacaram a interação com os idosos como uma experiência positiva. Estes resultados evidenciam o forte compromisso emocional com a profissão, mesmo em condições desafiadoras, o que ressalta a importância de fortalecer esses fatores positivos no trabalho.

1.3.8 Satisfação com Condições Salariais e Benefícios

Está satisfeito(a) com as condições salariais e benefícios oferecidos pela IPSS?

42 respostas

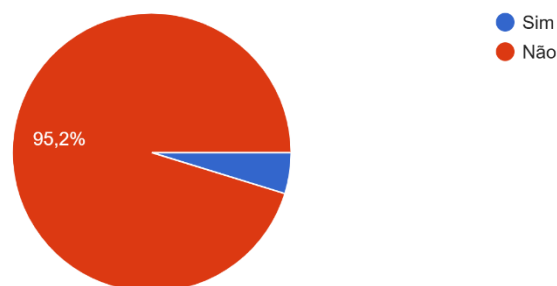


Figura 12- Satisfação com condições salariais e benefícios

A insatisfação com salários e benefícios é um ponto crítico para a motivação dos cuidadores. A Figura 12 mostra que 95,2% dos respondentes consideram os salários e benefícios insuficientes. Esta insatisfação contribui para a desmotivação e a dificuldade em reter profissionais qualificados, reforçando a necessidade de revisão das políticas de remuneração e benefícios.

1.3.9 Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

Considera que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é adequado?

42 respostas

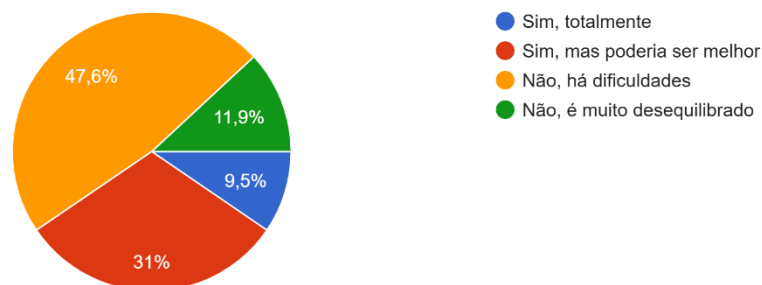


Figura 13- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

A Figura 13 mostra que 59,5% dos cuidadores consideram que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal está comprometido, sendo que 47,6% relataram dificuldades e 11,9% classificaram o equilíbrio como “muito desequilibrado”. Estes dados refletem as exigências da profissão e a necessidade de estratégias de conciliação entre trabalho e vida pessoal, incluindo a revisão da carga horária e o aumento da flexibilidade de horários.

1.3.10 Melhorias para aumentar a motivação

A questão “Na sua opinião, quais as principais melhorias que poderiam ser feitas para aumentar a motivação dos cuidadores formais de idosos numa IPSS?” foi respondida por um total de 15 pessoas, destacando sugestões para melhorar a motivação no trabalho. As principais propostas foram:

- Aumento salarial: Esta foi a melhoria mais mencionada, sendo referida de

forma explícita em várias respostas, como "Aumento de ordenado", "Um salário melhor", "Sem dúvida, mais salário" e "Aumento salarial". Esta recorrência demonstra que a questão salarial é uma prioridade para os cuidadores formais e tem forte impacto na sua motivação;

- Reconhecimento: O reconhecimento pelo trabalho desenvolvido foi outro fator amplamente apontado. Frases como "Ter mais reconhecimento pelo trabalho que é feito pelas funcionárias" e "Reconhecimento e salário justo" evidenciam a necessidade de maior valorização por parte das direções das IPSS. A falta de reconhecimento está frequentemente associada à desmotivação e à insatisfação no trabalho;
- Reforço das equipas de trabalho: Muitas respostas destacaram a importância de aumentar o número de colaboradores. Sugestões como "Mais pessoas para trabalhar", "Um salário melhor e mais pessoal a trabalhar" e "As instituições deveriam possuir meios económicos para usufruírem de várias valências" refletem a perceção de que as equipas estão sobrecarregadas. A insuficiência de pessoal compromete a divisão de tarefas e aumenta o nível de stress dos cuidadores;
- Melhoria nas condições de trabalho: Algumas respostas apontaram a necessidade de reforçar a equipa técnica e de melhorar a gestão de equipas. Frases como "Aumento de ordenado e mais orientações de equipas", "Equipas com formação e vocação, apoio à equipa técnica para diminuir a carga de trabalho" e "Trabalho em equipa e reconhecimento da direção pelo nosso trabalho" destacam a importância da colaboração, da organização e do apoio técnico dentro das IPSS;
- Formação e qualificação profissional: Embora não tenha sido uma sugestão tão frequente, foi mencionada a necessidade de contar com "Pessoal qualificado" e "Equipas com formação e vocação". Esta sugestão indica a importância de assegurar que os profissionais estejam adequadamente formados para lidar com as exigências do cuidado a idosos, especialmente em casos de demência;

- Apoio especializado: Uma das respostas destacou a necessidade de ter acesso a serviços especializados, afirmando que "As instituições deveriam possuir meios económicos para usufruírem de várias valências, como terapeutas (fisioterapia, psicólogos) e mais apoio nas demências, pois nas instituições estão utentes institucionalizados por demências avançadas juntamente com outros que apenas apresentam dependência pela idade". Esta proposta reflete a necessidade de um acompanhamento mais diferenciado para os utentes e de apoio especializado às equipas de cuidadores formais;
- Fortalecimento do espírito de equipa e entreajuda: Foi mencionada a necessidade de "Entreajuda" entre os colaboradores. Este fator está relacionado com o apoio mútuo entre colegas, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso.

1.4 Reflexão sobre os resultados do primeiro questionário

O presente estudo evidenciou que os cuidadores formais de idosos enfrentam desafios significativos que impactam diretamente na sua motivação e bem-estar. O perfil sociodemográfico revelou que a profissão é predominantemente desempenhada por mulheres na faixa etária de 36 a 55 anos, com uma representatividade reduzida de jovens, o que aponta para uma possível falta de atratividade da profissão para as novas gerações, provavelmente devido à baixa remuneração e às exigências físicas e emocionais do trabalho.

A análise da motivação revelou um quadro preocupante, com mais da metade dos cuidadores a relatarem níveis elevados de desmotivação, sendo as principais causas a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento e o apoio insuficiente da direção. Além disso, a maioria dos cuidadores sente que não recebe o apoio necessário da sua instituição, o que agrava o impacto emocional da função. A carga de trabalho excessiva, a insatisfação com os salários e a dificuldade de equilibrar a vida profissional e pessoal foram outros pontos críticos destacados pelos respondentes.

Apesar das dificuldades, os cuidadores demonstraram um forte compromisso com a profissão, destacando o sentimento de ajudar os outros e a interação com os idosos como os aspetos mais gratificantes do seu trabalho. Contudo, a falta de reconhecimento, o salário inadequado e a sobrecarga de tarefas comprometem a motivação e o bem-estar emocional, afetando, por conseguinte, a qualidade do cuidado prestado aos utentes.

As sugestões dos cuidadores para melhorar a motivação incluem o aumento salarial, o reconhecimento por parte da direção, o reforço das equipas de trabalho e a melhoria das condições laborais. Também foi mencionada a necessidade de mais formação e apoio especializado, como serviços de fisioterapia e psicologia, e o fortalecimento do espírito de equipa dentro das instituições.

2. Universo e Amostra do Projeto

Na primeira fase do projeto, o inquérito realizado aos cuidadores formais de IPSS teve como objetivo identificar os eventuais problemas no desempenho das suas funções, permitindo um levantamento inicial das necessidades e uma análise preliminar dos desafios enfrentados por estes profissionais.

Esta segunda fase do projeto é de carácter mais prático e aplicado, sendo direcionada a um grupo de cuidadores selecionados deliberadamente, com base em critérios específicos.

A amostra selecionada foi composta por cinquenta e três cuidadores formais (Ajudantes de Ação Direta/ Ajudantes de Lar), distribuídos por três IPSS, localizadas no concelho de Rio Maior.

Na constituição da amostra, foi adotada uma abordagem estratégica, com o objetivo de refletir a diversidade existente nas IPSS, ao nível de variáveis como a idade, o sexo e as habilitações literárias.

A seleção da amostra procurou assegurar, ainda, uma representação significativa da realidade dos colaboradores nas IPSS da região, proporcionando

uma análise abrangente e contextualizada das condições de trabalho e dos desafios enfrentados por estas profissionais. A diversidade na amostra revelou-se fundamental para a obtenção de perceções relevantes e para a proposição de soluções que possam ser aplicadas de maneira inclusiva e eficaz nos diferentes contextos que compõem o universo das IPSS em Rio Maior.

3. Caracterização do contexto do estudo e das Instituições

A cidade de Rio Maior abrange uma área de 272,76 km² e é composta por 10 freguesias. A maior delas, tanto em termos populacionais como de superfície, é a sede do concelho, que contava com 12,005 residentes em 2011 e abrange uma área de 91 km² (Câmara Municipal de Rio Maior, 2015). Segundo os dados dos Censos de 2021, divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), para cada 100 jovens riomaiorenses existem 179,7 idosos.

Entre 2011 e 2021, a população total residente em Rio Maior aumentou de 12,005 para 12,516 pessoas, resultando num crescimento de 511 indivíduos, o que corresponde a uma variação de +4,26%. Analisando a população com 65 anos ou mais, observou-se um aumento significativo, que passou de 2,187 em 2011 para 2,687 em 2021. Este incremento de 500 pessoas reflete uma variação de +22,86%. Em contrapartida, a população jovem, que abrange a faixa etária de 0 a 14 anos, registou uma diminuição, passando de 1,899 em 2011 para 1,737 em 2021. Esta redução de 162 indivíduos resultou numa variação de -8,53% (INE, 2021).

Em 2021, a diferença entre a população idosa e a jovem é marcante: existem 2,687 pessoas com 65 anos ou mais, o que representa um excedente de 950 idosos em relação aos 1,737 jovens na faixa etária de 0 a 14 anos (INE, 2021).

Esses dados evidenciam uma transformação significativa na estrutura demográfica de Rio Maior, destacando o aumento da população idosa em contraste com a diminuição da população jovem.

Segundo a Carta Social, existem sete IPSS no concelho de Rio Maior que prestam apoio a pessoas idosas. São elas (GEP/MTSSS, 2023):

- Associação de Solidariedade Social de Abuxanas – disponibiliza a resposta social de ERPI;
- Centro Paroquial de Bem-Estar Social de Rio Maior – oferece as respostas sociais de SAD, Centro de Dia e ERPI (Lar Fausta Sequeira Nobre);
- Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior – dispõe de SAD, Centro de Dia e ERPI (Lar Dr. Calado da Maia);
- Centro de Convívio e Recreio do Outeiro da Cortiçada – presta serviços de SAD e Centro de Dia;
- Centro de Convívio e Solidariedade Social de Sourões – oferece SAD, Centro de Dia e Centro de Convívio;
- Centro Social de São Domingos – disponibiliza SAD e Centro de Dia;
- Centro Social Paroquial São João Baptista –dispõe de SAD e Centro de Dia.

3.1 Associação de Solidariedade Social de Abuxanas

A Associação de Solidariedade Social de Abuxanas foi uma das instituições consideradas para a realização do diagnóstico, devido ao facto de a mestrande ser Diretora Técnica desta instituição. Localizada em Abuxanas, a menos de 5 km de Rio Maior, a associação é uma IPSS sem fins lucrativos, fundada em 31 de dezembro de 1992, com o registo nº 100/92, sendo reconhecida como pessoa coletiva de utilidade pública, conforme o Decreto-Lei n.º 119/83.

A instituição oferece serviços de ERPI, proporcionando acolhimento e cuidados permanentes a idosos com mais de 65 anos que enfrentam situações de risco ou perda de autonomia. A missão da associação é fornecer serviços que atendam às necessidades biopsicossociais dos residentes, garantindo um ambiente seguro, confortável e digno. Entre os serviços prestados, destacam-se alojamento em quartos individuais ou partilhados, alimentação equilibrada, assistência médica, apoio psicológico, atividades ocupacionais e de lazer, bem como acompanhamento às famílias e incentivo à socialização.

Para promover o envelhecimento ativo, a instituição organiza diversas atividades, como festas, passeios, visitas culturais, sessões de leitura e atividades audiovisuais, que contribuem para a integração social e o bem-estar dos residentes. A Associação também valoriza o fortalecimento dos laços familiares, promovendo o convívio e apoio às famílias. Com capacidade para 43 utentes, a instituição conta atualmente com 15 cuidadores formais (GEP/MTSSS, 2023).

3.2 Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões

Outra instituição incluída no estudo é o Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões (CCSSS). Trata-se de uma associação reconhecida como IPSS, sem fins lucrativos e registada como pessoa coletiva de utilidade pública. Fundada em 1988, está localizada na Rua do Centro de Dia, número 45, em Ribeira de Cima, Alcobertas, no concelho de Rio Maior (Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões, 2024).

Esta instituição oferece várias respostas sociais, incluindo SAD, Centro de Dia e Centro de Convívio. A sua principal missão é fornecer apoio aos idosos, proteger cidadãos idosos e inválidos, apoiar famílias e dependentes, e ajudar em situações de carência, falta de meios ou capacidade para o trabalho. Além disso, o CCSSS tem atividades secundárias, como a gestão eficiente dos serviços internos e externos da associação, como cozinha, lavandaria, limpeza e serviços de saúde disponíveis para a comunidade. Também promove eventos sociais, culturais, artísticos, recreativos e desportivos, proporcionando entretenimento aos seus associados, sempre respeitando os limites legais e morais. O Centro de Dia e o SAD contam ambos com 40 utentes e o Centro de Convívio com 30 utentes com suporte de 10 cuidadores formais (Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões, 2024).

3.3 Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior

Por último, a Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior conta com acordo de cooperação celebrado em 19/03/1997 com o Centro Distrital da Segurança

Social de Santarém, além de creche e Jardim de Infância "O Ninho", creche da Chainça, equipa de intervenção precoce, cantinas sociais e universidade sénior, e inclui o Lar Dr. Calado da Maia, objeto de estudo.

O Lar Dr. Calado da Maia é uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas que tem como principais objetivos prestar serviços permanentes e adequados às necessidades específicas de cada utente, assegurando cuidados de saúde, alojamento, alimentação e outras necessidades básicas. Além disso, procura estabilizar ou retardar o processo de envelhecimento, promovendo a autoestima e a valorização pessoal dos residentes. Outro foco é a criação de condições que estimulem as relações familiares e o contacto com o exterior, favorecendo a integração social e minimizando os impactos da institucionalização. Esta resposta social dispõe de capacidade para acolher até 40 utentes, proporcionando um ambiente de apoio e acolhimento indispensável para quem, por razões sociais, familiares, económicas ou de saúde, não consegue permanecer no seu domicílio. Para assegurar a qualidade dos serviços, conta com o suporte de 28 ajudantes de lar (Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior, s.d.).

4. Cronograma das Atividades

O cronograma é uma representação visual que mostra a distribuição do tempo e das diferentes atividades dentro de um projeto (Imperatori & Giraldes, 1993). É uma ferramenta importante para o planeamento e organização das atividades ao longo do tempo, servindo como um guia para a execução, acompanhamento e avaliação do projeto (Carvalhosa, Domingos & Sequeira, 2010).

4.1 Fase de Planeamento (janeiro– maio de 2024)

O projeto teve início em janeiro de 2024, após uma fase de investigação sobre o tema, definição dos objetivos específicos e aplicação de um questionário online aos cuidadores formais em geral, com o objetivo de avaliar a motivação dos profissionais nas IPSS e identificar os principais desafios que enfrentam.

Em fevereiro, foram realizadas reuniões com stakeholders para desenvolver o

plano de ação do projeto.

Em março, foram identificados potenciais parceiros, e uma candidatura ao programa Portugal Inovação Social foi submetida com o intuito de captar financiamento para o projeto. A iniciativa Portugal Inovação Social 2030 visa promover o empreendedorismo e a inovação social em Portugal, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Oferece apoios não reembolsáveis para capacitação, parcerias, criação de centros de empreendedorismo e desenvolvimento de projetos com impacto social positivo (Portugal Inovação Social, 2023).

Em abril, foi arrendado um espaço em Rio Maior e comprados materiais de escritório. Além disso, foram estabelecidos contratos de prestação de serviços com uma fisioterapeuta, uma psicóloga e uma animadora sociocultural. Também foi formalizada uma parceria com o IEPF, que disponibilizou uma formadora para ministrar formações e workshops junto às IPSS.

Em maio, foram produzidos materiais de divulgação, como brochuras, slides e folhetos (foi realizada uma parceria com o Jornal Comércio & Notícias), e foi planeado o evento de lançamento com uma sessão de apresentação do projeto. Foram ainda realizadas campanhas de sensibilização e recrutamento de IPSS interessadas em aderir ao programa, com o pagamento de uma mensalidade que funciona como um investimento para aumentar a motivação dos cuidadores e melhorar os cuidados prestados aos utentes. Ainda em maio, foi aplicado um inquérito aos cuidadores das três IPSS do concelho de Rio Maior, como projeto-piloto, com o objetivo de compreender os desafios específicos desses profissionais e avaliar a pertinência do projeto para o seu bem-estar pessoal e profissional.

4.2 Fase de Implementação (junho – novembro de 2024)

Após a inscrição dos profissionais dessas três IPSS, o programa foi implementado em regime piloto em junho de 2024. De junho a novembro do mesmo ano, foram oferecidas consultas de fisioterapia e psicologia, formações

e dinâmicas de grupo e atividades de equipa, realizadas regularmente.

Considerando o total de 53 cuidadores formais abrangidos pela iniciativa, cada um teve acesso a uma consulta mensal de fisioterapia com duração de 30 minutos e a uma consulta mensal de psicologia com duração de 1 hora.

Este planeamento foi cuidadosamente delineado para assegurar que todos os cuidadores tivessem acesso às consultas sem comprometer as suas responsabilidades profissionais, promovendo, assim, a saúde física e mental dos participantes e contribuindo para um equilíbrio adequado entre as suas exigências laborais e pessoais.

Além das consultas, foi desenvolvido um programa de formação e workshops destinado aos cuidadores formais, abordando áreas essenciais para a melhoria das práticas no cuidado aos idosos. As formações incluíram temas como gestão de stress, técnicas de mobilização de idosos, prevenção de lesões, primeiros socorros, comunicação eficaz com idosos, e abordagens para lidar com doenças neurodegenerativas, como a demência. Estas sessões formativas foram realizadas uma vez por mês e tiveram 4 horas de duração.

As dinâmicas de grupo foram organizadas e conduzidas pela animadora sociocultural também uma vez por mês e com duração de 4 horas.

As dinâmicas de grupo podem ser de diversos tipos, como dinâmicas de apresentação, quebra-gelo, comunicação assertiva, cooperação e confiança, e relaxamento. Em cada técnica, deve-se considerar o tipo de dinâmica, o número de participantes, o material necessário e o tempo de execução. O objetivo precisa estar claro, e o ambiente deve ser adequado para a atividade. A técnica deve seguir uma estrutura gradual e clara, com um momento final de reflexão, onde os participantes possam compartilhar emoções, avaliar o que aprenderam e identificar possíveis mudanças de atitude e comportamento para o futuro (Lewin, 1944).

4.3 Avaliação e Resultados (dezembro de 2024)

Ao final do período de implementação, foi feita uma avaliação junto aos cuidadores formais participantes, permitindo ajustes no projeto com base no feedback recolhido. A avaliação da eficácia do projeto foi realizada com base nos inquéritos finais, na análise dos registos de observação recolhidos ao longo das consultas e atividades e nas opiniões partilhadas nas conversas informais. Este processo permite identificar os benefícios e as limitações da iniciativa, assim como os pontos fortes e as áreas que podem ser melhoradas. Consequentemente, serão propostas medidas para fortalecer o projeto e resolver as fragilidades apontadas.

Em dezembro de 2024, concluiu-se a análise dos resultados e impacto do projeto, seguida de uma sessão de apresentação dos resultados.

Tabela 4: Cronograma das atividades

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Revisão da literatura sobre o tema												
Definir objetivos do projeto												
Realização de questionários online aos cuidadores formais de ipss's em geral												
Reuniões iniciais com stakeholders												
Desenvolvimento do plano de projeto												
Identificação de potenciais parceiros												
Candidatura ao Portugal Inovação Social												
Celebrado contrato de arrendamento de escritório Rio Maior												
Aquisição de materiais e equipamentos												
contrato de prestação de serviços com fisioterapeuta, psicólogo e animador sociocultural												
Estabelecimento de acordos de parceria com IEFP (formador)												
Preparação de brochuras, site, folhetos												
Planeamento de evento de lançamento												
Sessão de apresentação do projeto												
Campanhas de sensibilização e recrutamento de ipss's												
Aplicar o questionário aos Cuidadores de três IPSS do concelho de Rio Maior												
Inscrição dos cuidadores formais das três IPSS												
Implementação do Programa nas três IPSS do concelho de Rio Maior (teste piloto)												
Início das consultas de fisioterapia												
Início das consultas de psicologia												
Realização de formações e workshops												
Dinâmicas de grupo e atividades de equipa												
Aplicar questionário presencial de avaliação aos cuidadores participantes												
Análise dos resultados e impacto do projeto												
Sessão de apresentação dos resultados												

Fonte: Elaboração Própria

5. Recursos

Para a implementação do projeto contou-se com diversos recursos: humanos, financeiros e materiais.

5.1 Recursos Humanos

O projeto contou com uma equipa multidisciplinar composta pelos seguintes profissionais:

- Coordenador do Projeto: 100% afeto ao projeto, responsável pela gestão global do mesmo, incluindo planeamento, execução e avaliação das atividades, bem como a articulação com parceiros e stakeholders;
- Fisioterapeuta: Contratado a recibos verdes, realizou consultas e forneceu cuidados especializados com o objetivo de melhorar a saúde física dos cuidadores, promovendo a prevenção e o tratamento de lesões relacionadas às exigências das suas funções. A fisioterapia desempenha um papel essencial na reabilitação e manutenção da mobilidade dos cuidadores, contribuindo para o seu bem-estar físico e prevenção de distúrbios musculoesqueléticos, como reforçado pela Confederação Mundial de Fisioterapia (APFISIO, n.d).
- Psicóloga: Contratada a recibos verdes, realizou consultas individuais focadas no bem-estar emocional e na gestão de stress dos cuidadores formais. A intervenção psicológica foi fundamental para abordar riscos psicossociais, melhorar a resiliência emocional e promover a saúde mental no ambiente de trabalho, alinhando-se com as diretrizes da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015).
- Animadora Sociocultural: Contratada a recibos verdes, foi responsável por organizar e conduzir sessões de dinâmicas de grupo e atividades de equipa, promovendo a interação, o fortalecimento de laços interpessoais e a motivação. Estas atividades seguiram os princípios da Animação Sociocultural (Garcia, 2004), que visa incentivar a participação ativa e o desenvolvimento cultural e social da comunidade. As dinâmicas de grupo, baseadas nos estudos de Kurt Lewin (1944), foram utilizadas para fomentar cooperação, confiança, criatividade e resolução de problemas entre os cuidadores.
- Formadora do IEFP: Ministrou formações e workshops gratuitos sobre

temas essenciais para o trabalho dos cuidadores, como gestão de stress, técnicas de mobilização de idosos, prevenção de lesões, primeiros socorros, comunicação eficaz com idosos, e abordagens para lidar com doenças neurodegenerativas, como a demência.

5.2 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros foram obtidos através de diferentes fontes:

- Candidatura ao programa Portugal Inovação Social 2030, que financiou parte significativa do projeto com apoios não reembolsáveis;
- Mensalidades das IPSS participantes, que contribuíram como forma de investimento no bem-estar e na capacitação dos cuidadores formais;
- Parcerias com instituições locais e regionais, como câmaras municipais e empresas privadas, que ofereceram apoio financeiro ou em espécie. A candidatura ao Portal do Associativismo do Município de Rio Maior possibilita o acesso a apoios financeiros e logísticos destinados a coletividades, associações, clubes e grupos informais em Rio Maior. Esses apoios visam a realização de atividades culturais, sociais, recreativas, desportivas e educativas, sem fins lucrativos e de interesse público para a comunidade local (Município de Rio Maior, 2020).
- Doações: De particulares e organizações que apoiaram a missão do projeto.

5.3 Recursos Materiais

Foram adquiridos os seguintes recursos materiais:

- Espaço arrendado em Rio Maior: Estruturado para acomodar as consultas, formações e dinâmicas de grupo;
- Equipamento de escritório: secretária, cadeiras, computador, impressora, materiais de papelaria;
- Materiais de apoio às formações: projetor;
- Equipamento clínico: Uma maca para as consultas de fisioterapia;

- Materiais de divulgação: Brochuras, folhetos, flyers e outros materiais criados para campanhas de sensibilização e apresentação do projeto.

6. Orçamento

6.1 Custo do serviço prestado por mês

Descrição	Nº Cuidadoras	Fisioterapeuta 1 (9€/hora)	Psicólogo 2 (12€/hora)	Animadora 3 (9€/hora)	IEFP 4	Custo Total	Margem 5	Total Margem	Total com Margem	Custo por funcionário
Organizações										
Associação de Solidariedade Social de Abuxanas	15	7,5h/ 67,5€	15h/180€	4h/36€	4h	283,5€	60%	170,1€	453,6€	26,29€
Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões	10	5h/45€	10h/120€	4h/36€	4h	201€	60%	120,6€	321,6€	27,04€
Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior- Lar Dr. Calado Maia	28	14h/126€	28h/336€	4h/36€	4h	498€	60%	298,8€	796,8€	25,6€
Total	53	26,5h/ 238,5€	53h/636€	12h/108€	4h	982,5€	60%	589,5€	1572€	

1 O fisioterapeuta dará cerca de 3 consultas de 30 minutos por dia, com um total de 1,30 horas de consulta por dia.

2 O psicólogo dará cerca de 3 consultas de 1 hora por dia, com um total de 3 horas por dia.

3 A animadora fará 4 horas de dinâmicas de grupo uma vez por mês.

4 As formações e workshops serão lecionados por um formador do IEFP, pelo que não terá custos.

5 O custo de prestar o serviço é de 40% do volume das vendas, o que representa uma margem bruta de 60%.

Tabela 5: Custo do Serviço Prestado e Margem

6.2 Fornecimento e Serviços Externos

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de Inflação	0%	4%	4%	2%	2%	2%
	1	1,04	1,04	1,02	1,02	1,02

	CF	CV	Valor Mensal	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Divulgação 5	100%	0%	-	40,48 €	-	-	-	-	-
Renda 6	100%	0%	500,00 €	6 000,00 €	6 240,00 €	6 240,00 €	6 120,00 €	6 120,00 €	6 120,00 €
Material de escritório e saúde 7	0%	100%	-	1 312,14 €	-	-	-	-	-
Electricidade	100%	0%	34,43 €	413,16 €	429,69 €	446,87 €	455,81 €	464,93 €	474,23 €
Água	100%	0%	15,85 €	190,20 €	197,81 €	205,72 €	209,83 €	214,03 €	218,31 €
Limpeza	0%	100%	-	-	-	-	-	-	-
Comunicações	100%	0%	49,90 €	598,80 €	622,75 €	647,66 €	660,62 €	673,83 €	687,30 €
TOTAL FSE			600,18€	5 554,78 €	7 490,25 €	7 540,25€	7 446,26 €	7 472,79 €	7 499,84€

Tabela 6: Fornecimento e Serviços Externos

5 O site será realizado pela coordenadora do projeto, será gratuito pelo wordpress, link <https://wordpress.com/>; 1 000 Flyers a 8,99€ e 1 roll-up a 31,49€ link <https://www.360imprimir.pt>
6 Espaço comercial em Rio Maior composto por receção em open space, 2 Gabinetes e 2 casas de banho. - link <https://www.idealista.pt/imovel/33834000/>
7 Secretária 159€ <https://www.ikea.com/pt/p/malm-secretaria-branco-60214159/>; Cadeira 12€ a unidade (30 cadeiras- 360€) link <https://www.ikea.com/pt/p/adde-cadeira-preto-90214285/>; Portátil da Worten a 499,99€ link <https://www.worten.pt/produtos/portatil-lenovo>; Impressora multifunções a 59,99€ link <https://www.worten.pt/produtos/impressora-multifuncoes-hp-deskjet-2821e-7931462>; Pack 2 tinteiros 30,99€ link <https://www.worten.pt/produtos/pack-2-tinteiros-hp-305-tricolor-6zd17ae-7374937>; Resma de papel A4 1,99€ link <https://www.staples.pt/pt/zcopy-papel-copia-a4-80-g-m-branco-resma-500-folhas-776991>; Pack 20 esferográficas marca Bic 9,00€ link <https://www.staples.pt/pt/escrita/escrita-canetas>; Projetor de imagem 74,99 € <https://www.worten.pt/produtos/projetor-prixton-goya-2800-lumens-wvga-led-7716163>; Maca 79,99€ <https://www.quirumed.com/pt/mesa-dobavel-de-aluminio-basico-186-x-60-cm.html>; Rolo de papel para maca 33,49€ <https://www.quirumed.com/pt/rolo-de-papel-para-maca-eco-40-gr-m2-caixa-de-60-m-de-6-unidades.html>; Luvas de nitrilo 2,71€ https://www.berrio.pt/products/luvas-de-nitrilo-azuis-100-un?variant=31212279529590&country=PT¤cy=EUR&utm_medium=product_sync&utm_source=google&utm_content=sag_organic&utm_campaign=sag_organic&qad_source=1&qclid=CjwKCAiAmrS7BhBJEiwAei59i0wNWfwkrcpZsO5IN71QmSlruJP9cvGQJ1dUhUTuTtMy7vyJwjbdAShoCZbUQAvD_BwE

6.3 Gastos com pessoal

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		4%	4%	2%	2%	2%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coordenador de Projeto	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1	1

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coordenador de Projeto	12	12	12	12	12	12

Remuneração base mensal		2024	2025	2026	2027	2028
Coordenador de Projeto	1 100,00€	1 144,00 €	1 189,76 €	1 213,56 €	1 237,83 €	1 262,58 €

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coordenador de Projeto	15 400,00 €	16 016,00€	16 656,64€	16 989,77€	17 329,57€	17 676,16€
TOTAL	15 400,00 €	16 016,00€	16656,64	16989,7728	17329,56826	17676,15962€

Outros Gastos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Segurança Social						
Órgãos Sociais (23,75%)	3 657,50€	3 803,80 €	3 955,95 €	4 035,07 €	4 115,77 €	4 198,09 €
Pessoal (23,75%)	-	-	-	-	-	-
Seguros Acidentes de Trabalho	231,00€	240,24 €	249,85 €	254,85 €	259,94 €	265,14 €
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	1 154,34€	1 154,34 €	1 154,34 €	1 154,34 €	1 154,34 €	1 154,34 €
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	5 042,84€	5 198,38 €	5 360,14 €	5 444,26 €	5 530,06 €	5 617,57 €
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	20 442,84 €	21 214,38€	22 016,78€	22 434,03€	22 859,62€	23 293,73€

Tabela 7: Gastos com Pessoal

6.4 Mapa de Investimento

Investimento por ano	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Tangíveis						
Edifícios e Construções						
Equipamento Básico (mobiliário de escritório-secretária, cadeiras, maca)	598,99€	-	-	-	-	-
Equipamento Administrativo (computador, impressora, projetor...)	634,97€	-	-	-	-	-
Outros activos fixos tangíveis	-	-	-	-	-	-
Total Activos Fixos Tangíveis	1 233,96€	-	-	-	-	-
Activos Intangíveis	-	-	-	-	-	-
Programas de computador	-	-	-	-	-	-
Outros activos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Total Activos Intangíveis	-	-	-	-	-	-
Total Investimento	283,81 €	-	-	-	-	-
IVA	1 085,64 €	-	-	-	-	-

Tabela 8: Investimento

Capítulo III- Apresentação e Discussão dos Resultados

1. Apresentação e Discussão dos Resultados

1.1 Perfil dos Inquiridos

Idade
53 respostas

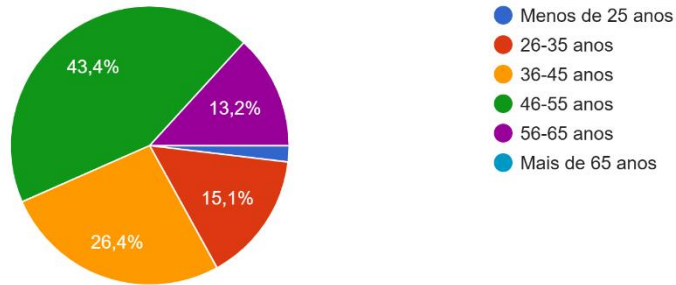


Figura 14- Idade

A amostra da pesquisa foi composta por 53 participantes. Conforme observado na Figura 14, a faixa etária predominante foi de 46 a 55 anos (43,4%), seguida por 36 a 45 anos (26,4%), indicando que a maioria dos respondentes está em etapas intermediárias ou avançadas da sua carreira profissional. Apenas uma participante reportou ter menos de 25 anos, enquanto não houve participantes com idade superior a 65 anos. Em termos de género, todas as participantes identificaram-se como do género feminino (100%).

Nível de Educação
53 respostas

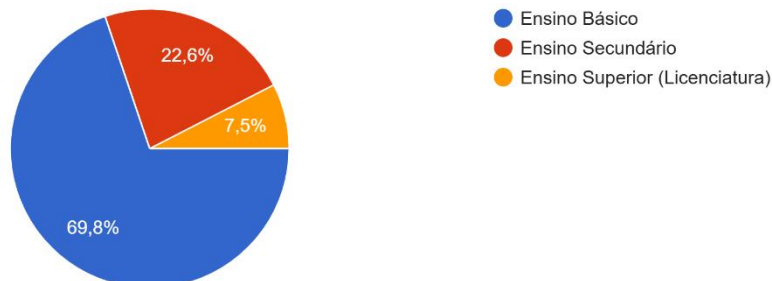


Figura 15- Escolaridade

Relativamente ao nível de escolaridade, conforme apresentado na figura 15, a

maioria possui o Ensino Básico (69,8%), seguido por Ensino Secundário (22,6%) Ensino Superior (7,5%).

Tem alguma formação relacionada com geriatria?
53 respostas

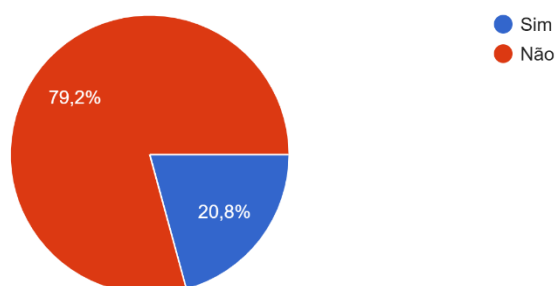


Figura 16- Formação em Geriatria

A Figura 16 revela que 79,2% dos participantes não possuem formação específica em geriatria, o que aponta para uma lacuna significativa nas qualificações especializadas, essenciais para o cuidado de idosos. Esta falta de formação especializada pode comprometer a capacidade dos profissionais em lidar com as complexas necessidades associadas ao envelhecimento e às condições de saúde dos utentes.

Assim, os dados indicam uma necessidade urgente de investimento em capacitação e formação contínua, especialmente na área de geriatria, de modo a qualificar o trabalho realizado e melhorar a qualidade dos cuidados prestados.

1.2 Experiência profissional

Tempo de serviço na instituição
53 respostas

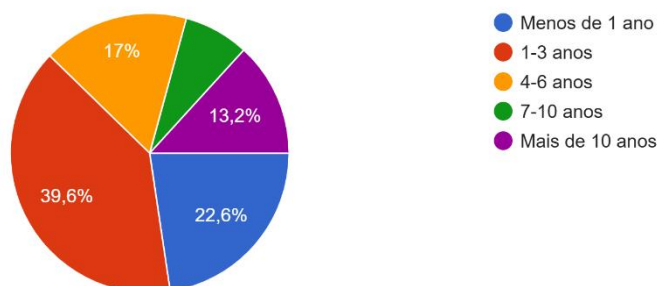


Figura 17- Tempo de serviço na instituição

A Figura 17 evidencia a distribuição do tempo de serviço dos participantes na instituição, com uma maior concentração de respostas nas faixas 1-3 anos (39,6%) e menos de um ano (22,6%). Isso pode refletir uma alta rotatividade ou a recente entrada de profissionais no setor, o que pode impactar a continuidade e estabilidade da equipa.

A presença de uma proporção significativa de colaboradores com menos de 3 anos de experiência pode indicar uma oportunidade para um investimento maior em formação inicial e contínua, para garantir que os profissionais adquiram as competências necessárias para lidar com as especificidades do cuidado geriátrico.

A diversidade no tempo de serviço destaca a necessidade de abordagens diferenciadas no desenvolvimento profissional dentro da instituição, considerando tanto a integração de novos colaboradores quanto o fortalecimento das competências daqueles com mais anos de trabalho.

1.3 Satisfação no Trabalho

Qual é o seu nível de satisfação geral com o seu trabalho, numa escala de 1 a 5?

53 respostas

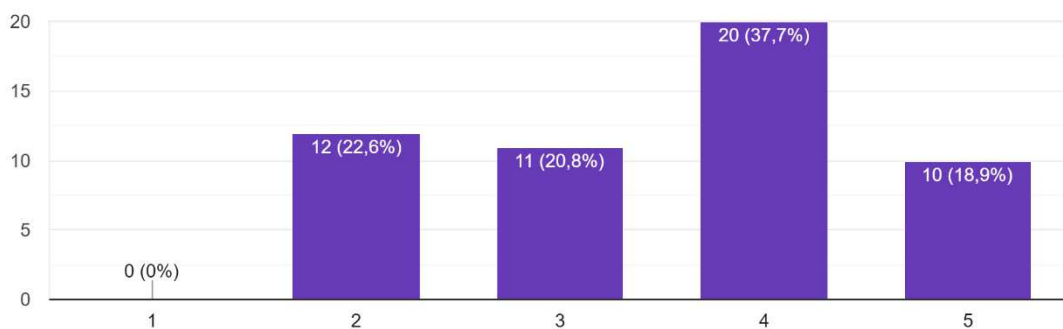


Figura 18- Satisfação no trabalho

A Figura 18 apresenta a avaliação da satisfação geral no trabalho, realizada numa escala de 1 a 5. A maioria dos participantes (37,7%) atribuiu a nota 4, indicando um nível de satisfação moderado a alto, seguido por 22,6% que atribuíram a nota 2, e 20,8% que deram a nota 3. Este padrão sugere que, embora uma parte significativa dos colaboradores esteja relativamente satisfeita com o seu trabalho, há também uma parcela considerável que expressa

insatisfação ou uma satisfação mais neutra.

1.4 Motivação e Ambiente de Trabalho

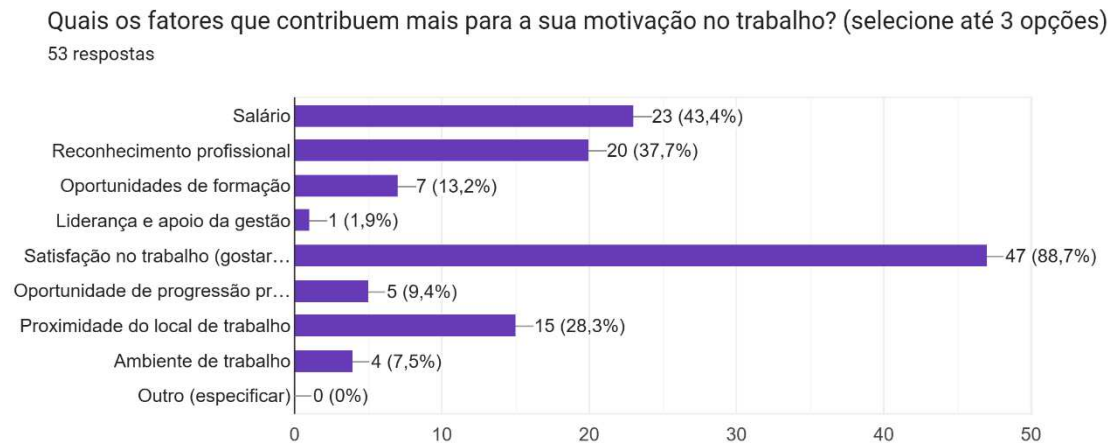


Figura 19- Fatores Motivacionais

A análise dos fatores motivacionais, conforme apresentado na Figura 19, destaca que a principal fonte de motivação dos colaboradores é a satisfação no trabalho, com 88,7% dos participantes a apontarem que o principal fator que os motiva é "gostar do que faz". Este dado revela a importância da realização pessoal e do prazer no desempenho das funções para o bem-estar dos profissionais, especialmente em contextos desafiantes como o cuidado de idosos, onde a empatia e o compromisso com o trabalho são fundamentais.

Além disso, o salário surge como um fator motivacional importante para 43,4% dos participantes, indicando que, embora a satisfação no trabalho seja o principal motor da motivação, a remuneração continua a ser um aspecto relevante, principalmente em setores onde as condições de trabalho podem ser exigentes. O reconhecimento profissional, mencionado por 37,7% dos respondentes, também se configura como um fator significativo, sugerindo que os profissionais procuram ser valorizados pelo seu esforço e dedicação.

Esses resultados indicam que, para melhorar a motivação no trabalho, é essencial que a instituição não invista apenas em condições que favoreçam a satisfação intrínseca dos colaboradores, como o ambiente de trabalho e a qualidade das tarefas desempenhadas, mas também considere o impacto de

fatores extrínsecos como a remuneração e o reconhecimento. Assim, ao equilibrar esses elementos, pode-se potencializar a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho e a retenção dos profissionais no setor.

Como descreveria o seu ambiente de trabalho atual?
52 respostas

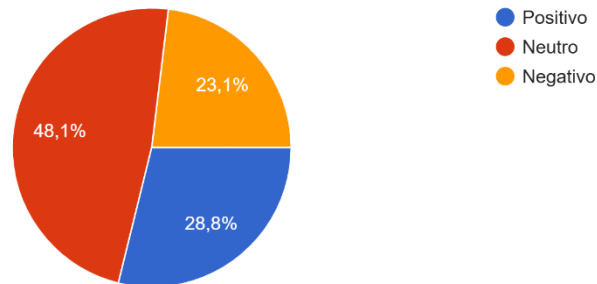


Figura 20- Ambiente de trabalho

A análise do ambiente de trabalho, conforme ilustrado na Figura 20, revela uma visão predominantemente neutra entre os participantes, com 48,1% descrevendo-o dessa forma. Este dado sugere que, embora não haja percepções de um ambiente excessivamente negativo, também não existem fatores claramente positivos que promovam uma forte satisfação. O ambiente é percebido como estável, mas carece de elementos que possam inspirar um entusiasmo ou motivação mais intensos no dia a dia dos profissionais.

Além disso, 28,8% dos participantes consideram o ambiente de trabalho positivo, o que indica que, para uma parte significativa dos colaboradores, existem condições favoráveis que contribuem para o seu bem-estar e satisfação. No entanto, este grupo é minoritário, o que aponta para a necessidade de mais investimentos e esforços para melhorar as condições gerais de trabalho, de modo a aumentar o número de profissionais que se sintam verdadeiramente motivados e satisfeitos no seu ambiente laboral.

Quais são as maiores dificuldades que enfrenta no seu trabalho diário? (Resposta aberta)

33 respostas

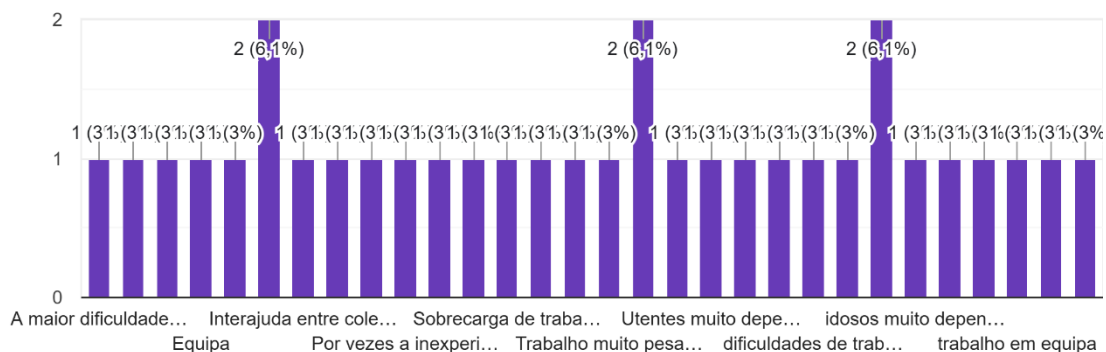


Figura 21- Principais dificuldades

Em resposta à pergunta sobre as maiores dificuldades enfrentadas no trabalho diário, a Figura 21 revela uma diversidade de desafios enfrentados pelos colaboradores. Entre as principais dificuldades identificadas, destacam-se a sobrecarga de trabalho, a dependência dos utentes e as dificuldades no trabalho em equipa. Além disso, vários participantes mencionam a inexperiência de alguns colegas como um fator que impacta a dinâmica de trabalho.

- **Sobrecarga de Trabalho:** A sobrecarga de trabalho foi uma das dificuldades mais referidas. Muitos participantes mencionaram a elevada carga de tarefas como um fator que compromete a qualidade do atendimento, gerando uma sensação de stresse e sobrecarga. A falta de recursos e a distribuição desigual de tarefas são apontadas como causas potenciais para essa dificuldade. Uma das respostas mencionou a "sobrecarregada de trabalho físico e psicológico", refletindo os desafios enfrentados pelos profissionais no cuidado intenso aos utentes.
- **Dependência dos Utentes:** A dependência dos idosos é outra dificuldade comum. A maioria dos participantes identificou que os utentes, frequentemente, exigem cuidados intensivos, o que leva a um esforço físico e emocional considerável. A menção aos "utentes muito dependentes" é recorrente nas respostas, o que sugere que o impacto dessa dependência é significativo para os profissionais, que relatam sentir-se exaustos fisicamente e emocionalmente devido às exigências constantes.

- Trabalho em Equipa: As dificuldades no trabalho em equipa foram amplamente mencionadas. Muitos participantes destacaram a falta de "interajuda entre colegas", "falta de trabalho em equipa", e dificuldades nas "relações interpessoais entre colegas". A comunicação inadequada, a falta de coesão e de colaboração são identificadas como obstáculos à criação de um ambiente de trabalho eficaz. Estas dificuldades nas relações de equipa podem afetar diretamente a qualidade do cuidado prestado e a satisfação geral no ambiente de trabalho.
- Inexperiência de Colegas: A inexperiência de colegas também foi mencionada como uma dificuldade significativa. Os participantes apontaram que a falta de experiência de alguns colaboradores pode impactar negativamente o funcionamento da equipa, o que gera a necessidade de mais formação, integração e apoio para os novos profissionais. Uma das respostas mencionou que a "rotatividade de funcionárias" contribui para essa dificuldade, já que os profissionais mais experientes acabam tendo de ensinar as novas colegas constantemente.
- Estado Emocional dos Utentes: Algumas respostas indicaram que o estado emocional dos utentes, especialmente os mais dependentes, também pode impactar os colaboradores. Uma das participantes mencionou que "o estado emocional dos utentes reflete em mim", sugerindo que as emoções dos utentes agitados podem afetar diretamente o estado emocional dos profissionais, gerando mais desafios no desempenho das suas funções.

Em suma, as dificuldades apontadas refletem um ambiente de trabalho exigente, com desafios tanto relacionados à gestão de tarefas quanto às condições de trabalho com os utentes. Isso evidencia a necessidade de uma abordagem mais focada no equilíbrio de carga de trabalho, na capacitação contínua dos profissionais e no fortalecimento da coesão e comunicação entre as equipas, a fim de mitigar as dificuldades e melhorar a qualidade do trabalho.

1.5 Capacitação e Apoio Institucional

Participou em programas de formação ou capacitação no último ano?

53 respostas

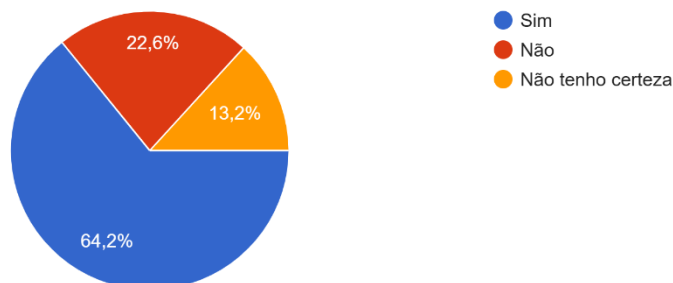


Figura 22- Participação em formações

De acordo com os dados apresentados na Figura 22, 64,2% dos participantes afirmaram ter participado em programas de formação ou capacitação no último ano, enquanto 22,6% indicaram não ter participado e 13,2% declararam não ter certeza. Esse resultado demonstra um nível significativo de envolvimento em atividades formativas, refletindo uma preocupação com o desenvolvimento profissional.

Se sim, em quais? (Resposta aberta)

33 respostas

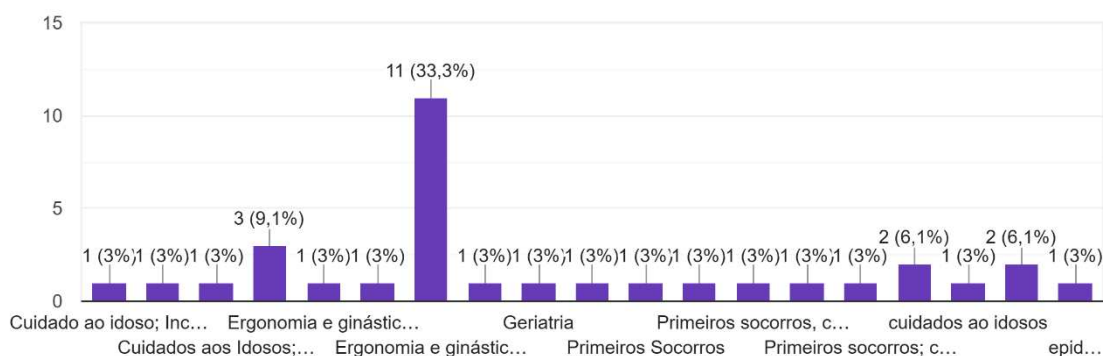


Figura 23- Formações

Entre aqueles que participaram em programas de formação, os principais temas abordados foram ergonomia e ginástica laboral, cuidados ao idoso e primeiros socorros, conforme evidenciado no Figura 23. Essas áreas de formação estão alinhadas às necessidades específicas do cuidado geriátrico, promovendo

competências práticas que podem impactar diretamente a qualidade dos cuidados prestados.

Como avalia o apoio oferecido pela instituição para o seu desenvolvimento profissional?
53 respostas

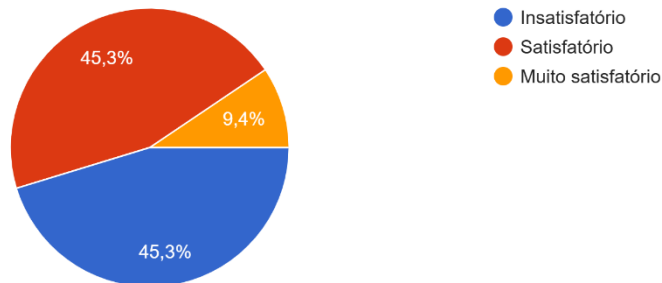


Figura 24- Apoio ao desenvolvimento profissional

A Figura 24 destaca uma divisão significativa na avaliação do apoio ao desenvolvimento profissional pelos participantes: 45,3% classificaram o apoio como "satisfatório", enquanto a mesma proporção o classificou como "insatisfatório", e apenas 9,4% o consideraram "muito satisfatório".

Essa distribuição reflete um equilíbrio delicado entre percepções positivas e negativas, sugerindo que, embora haja esforços em promover o desenvolvimento profissional, eles não são percebidos de maneira consistente ou suficiente para atender às expectativas de todos os colaboradores.

Com que frequência sente cansaço extremo ou stress por causa do seu trabalho?
53 respostas

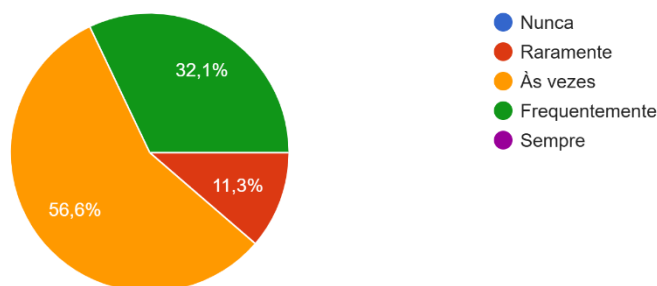


Figura 25- Cansaço ou stress

A Figura 25 apresenta dados relevantes sobre o estado de bem-estar dos participantes, destacando que o cansaço e o stress são experiências comuns no

contexto laboral. A maioria (56,6%) indicou sentir cansaço ou stress "às vezes", enquanto uma parcela significativa (32,1%) relatou vivenciar esses sentimentos "frequentemente".

Esses resultados apontam para uma situação preocupante, em que um terço dos colaboradores enfrenta níveis elevados de cansaço e stress de forma recorrente.

Recebe algum tipo de suporte para o bem-estar físico e emocional no seu local de trabalho?
53 respostas

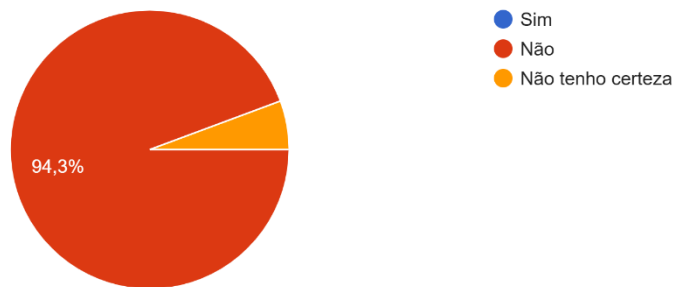


Figura 26- Suporte para o bem-estar físico e emocional

Os dados apresentados na Figura 26 evidenciam uma lacuna significativa no ambiente de trabalho: 94,3% dos participantes afirmaram não receber qualquer suporte para o bem-estar físico e emocional. Este resultado destaca uma área crítica que requer atenção prioritária, com implicações relevantes tanto para a saúde dos profissionais quanto para a qualidade do serviço prestado.

1.6 Perspetivas sobre o Projeto "Cuidar de Quem Cuida"

Acha que as consultas de fisioterapia ajudariam a aliviar as dores físicas associadas ao trabalho e a prevenir lesões?
53 respostas

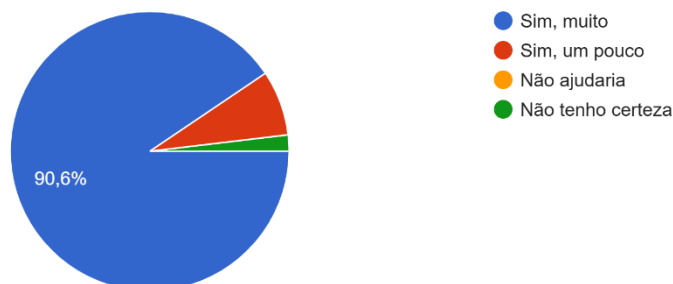


Figura 27- Fisioterapia

Os dados da Figura 27 apontam para um consenso quase unânime entre os participantes sobre o papel da fisioterapia no alívio das dores físicas relacionadas ao trabalho e na prevenção de lesões: 98,1% reconhecem sua importância, enquanto apenas 1,9% não têm certeza. Esses resultados evidenciam uma percepção clara de que a fisioterapia pode ser uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios físicos inerentes ao ambiente de trabalho.

Pensa que o apoio psicológico ajudaria a melhorar a forma como os colaboradores lidam com o stress e a ansiedade do trabalho?

53 respostas

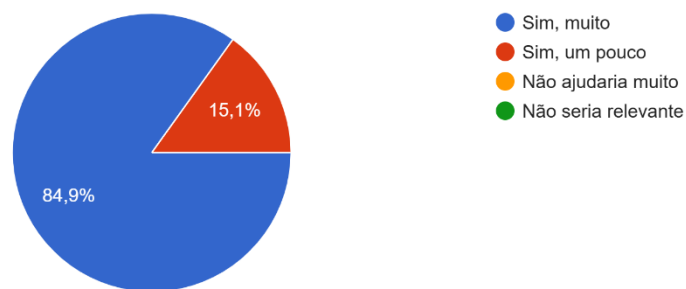


Figura 28- Apoio psicológico

Os dados da Figura 28 revelam um consenso unânime entre os inquiridos relativamente à importância do apoio psicológico no ambiente de trabalho. Todos os participantes concordam que este tipo de suporte seria fundamental para ajudar os colaboradores a lidar com o stress e a ansiedade originados pelas exigências profissionais.

Considera que atividades de dinâmicas de grupo (para promover o trabalho em equipa e melhorar o ambiente de trabalho) poderiam beneficiar os cuidadores?

53 respostas

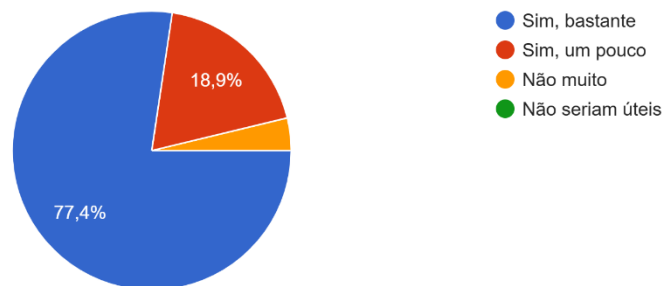


Figura 29- Atividades de dinâmicas de grupo

Os dados apresentados na Figura 29 evidenciam uma grande unanimidade entre os participantes, com 96,3% a considerar que as dinâmicas de grupo poderiam trazer benefícios significativos para os cuidadores. Esta forte adesão reflete a percepção generalizada de que as dinâmicas de grupo têm o potencial de melhorar a comunicação, promover a coesão entre os membros da equipa e facilitar a partilha de experiências e estratégias para lidar com as exigências diárias do trabalho.

As dinâmicas de grupo são utilizadas para diversos fins: criar confiança e um bom clima de relacionamento interpessoal, estabelecer cooperação e valorizar o trabalho em equipa, aumentar a produtividade nos objetivos do grupo, organizar tarefas, motivar atividades, resolver conflitos e proporcionar críticas construtivas, avaliar o estado do grupo ou situações desenvolvidas, e aplicar conceitos teóricos em situações reais (Lewin, 1944). Nesse contexto, estas atividades podem ser uma importante ferramenta de suporte emocional e psicológico, ajudando os colaboradores a enfrentarem os desafios diários, reduzindo o stress e melhorando o bem-estar coletivo.

Por outro lado, apenas 3,8% dos participantes não consideram que as dinâmicas de grupo seriam especialmente eficazes, o que representa uma pequena minoria. Essa discordância pode indicar diferenças nas preferências individuais ou uma percepção de que outras estratégias de apoio ao bem-estar profissional possam ser mais adequadas ao contexto específico de trabalho.

Se o projeto "Cuidar de Quem Cuida" fosse implementado, acha que ajudaria na melhoria das relações interpessoais entre colegas, superiores e utentes?

53 respostas

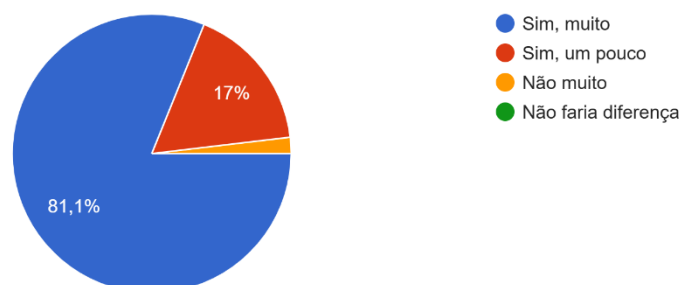


Figura 30- Relações interpessoais

Os dados apresentados na Figura 30 indicam uma percepção quase unânime

entre os participantes quanto à importância da implementação do projeto para a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Com 98,1% dos inquiridos a afirmarem que a implementação do projeto contribuiria para o aprimoramento das interações entre colegas, superiores e utentes, é evidente que há uma forte expectativa de que esta iniciativa pode promover um clima organizacional mais harmonioso e colaborativo.

A elevada adesão a esta opinião pode refletir a necessidade sentida pelos profissionais de uma maior coesão e comunicação eficaz entre todos os membros da equipa, incluindo os superiores hierárquicos e os próprios utentes. Relações interpessoais saudáveis são essenciais para a criação de um ambiente de trabalho positivo, que favoreça a troca de informações, a colaboração mútua e o apoio emocional, fatores fundamentais para a qualidade do cuidado prestado aos idosos. A implementação do projeto pode, portanto, ser vista como uma oportunidade de fortalecer o espírito de equipa e melhorar a qualidade do trabalho em conjunto, contribuindo para uma melhor experiência tanto para os colaboradores quanto para os utentes.

Por outro lado, a pequena minoria de 1,9% que considera que o projeto não ajudaria muito, sugere que, embora a maioria dos profissionais veja a implementação do projeto de forma positiva, podem existir pontos de vista divergentes ou preocupações específicas. Esse grupo pode ter uma visão mais cética ou considerar que existem outras formas de melhorar as relações interpessoais que não dependem diretamente da implementação do projeto.

Considera que o projeto poderia ajudar na redução do desgaste emocional no ambiente de trabalho?

53 respostas

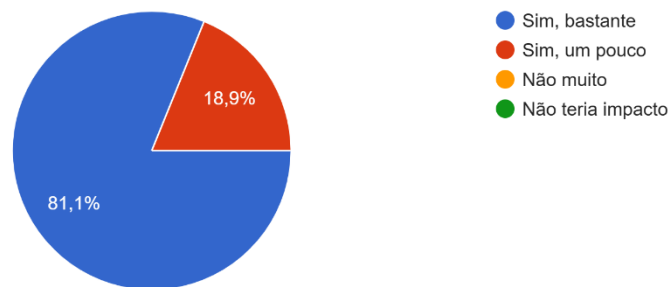


Figura 31- Desgaste emocional

Os dados apresentados na Figura 31 indicam uma unanimidade entre os participantes em relação à eficácia do projeto na redução do desgaste emocional no ambiente de trabalho. Todos os inquiridos consideram que a implementação da iniciativa poderia contribuir significativamente para mitigar o stress e a exaustão emocional frequentemente experienciados pelos profissionais de saúde, especialmente aqueles envolvidos no cuidado de idosos, um setor conhecido pelas suas exigências físicas e emocionais.

Este consenso sugere uma forte percepção de que o apoio psicológico, as dinâmicas de grupo e outras intervenções propostas no projeto têm o potencial de proporcionar alívio às tensões emocionais enfrentadas no quotidiano de trabalho. O desgaste emocional é uma realidade presente em muitos profissionais da saúde, que lidam diariamente com situações desafiadoras, como a perda de utentes, a pressão por resultados e o constante cuidado de pessoas em situações de fragilidade. A falta de apoio e a sobrecarga de tarefas podem agravar ainda mais essa situação, tornando essencial a implementação de estratégias que visem preservar a saúde emocional dos trabalhadores.

A unanimidade observada pode também refletir a crescente conscientização sobre a importância da saúde mental no ambiente de trabalho. Em setores como o cuidado de idosos, onde o trabalho envolve grandes desafios emocionais, é fundamental criar um ambiente de apoio e cuidado tanto para os utentes quanto para os profissionais. Intervenções que promovam o bem-estar emocional dos colaboradores não só ajudam a prevenir o burnout, mas também aumentam a motivação e a satisfação no trabalho, resultando em uma melhor qualidade no atendimento prestado.

Acredita que as iniciativas do projeto "Cuidar de Quem Cuida" ajudariam a melhorar a sua motivação para o trabalho?

53 respostas

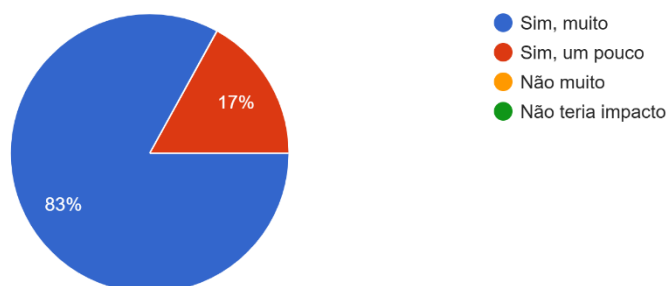


Figura 32- Motivação

Os dados apresentados na Figura 32 indicam que todos os participantes acreditam que as iniciativas propostas no projeto seriam eficazes para melhorar a motivação no trabalho. Este resultado revela uma forte concordância entre os inquiridos quanto à importância das estratégias sugeridas, como apoio psicológico, dinâmicas de grupo e outras medidas de suporte emocional, para revitalizar o interesse e o entusiasmo dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A motivação no local de trabalho desempenha um papel crucial no desempenho profissional, na satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados. No contexto do cuidado a idosos, onde as exigências emocionais e físicas são frequentemente intensas, é comum que os profissionais enfrentem desmotivação, cansaço e até burnout. Nesse sentido, iniciativas que promovam o bem-estar e ofereçam apoio emocional são vistas como essenciais para combater esses efeitos e revitalizar a energia e o comprometimento dos trabalhadores.

O facto de todos os participantes considerarem que o projeto poderia melhorar a motivação sugere que as propostas são bem compreendidas e são percebidas como relevantes para o ambiente de trabalho. A ausência de discordância entre os inquiridos também pode indicar que a motivação é uma questão amplamente sentida e reconhecida como uma área crítica que necessita de atenção. Além disso, essa unanimidade pode refletir a percepção de que, além do cuidado dos

utentes, o cuidado com o próprio bem-estar dos colaboradores é uma condição fundamental para a realização de um trabalho satisfatório e com qualidade.

Em termos de gestão organizacional, esses dados sugerem que a implementação do projeto pode ter um impacto positivo tanto no ambiente de trabalho quanto no desempenho das equipas, ajudando a criar um círculo virtuoso onde colaboradores motivados são mais produtivos e propensos a oferecer cuidados de maior qualidade aos utentes. A motivação é, assim, um fator chave para melhorar não só o ambiente de trabalho, mas também a satisfação dos utentes, refletindo o impacto direto de investimentos em bem-estar no desempenho geral da instituição.

Considera que aumentar o bem-estar dos cuidadores melhoraria os cuidados aos utentes?

53 respostas

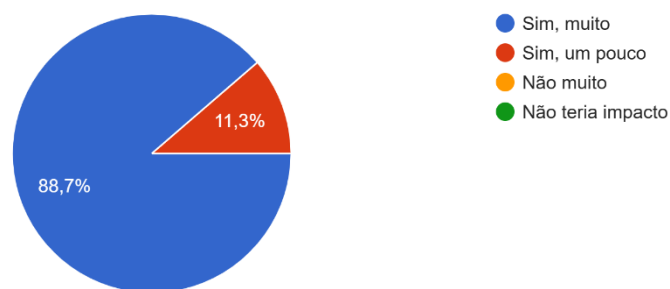


Figura 33- Bem-estar dos cuidadores

Os dados apresentados na Figura 33 demonstram um consenso absoluto entre os participantes, com todos os inquiridos a afirmarem que o aumento do bem-estar dos cuidadores resultaria em melhorias nos cuidados prestados aos utentes. Este resultado reforça a ideia de que o bem-estar dos profissionais de saúde, em particular os cuidadores, é um fator essencial para a qualidade dos cuidados oferecidos aos idosos.

A relação entre o bem-estar dos cuidadores e a qualidade dos cuidados prestados aos utentes é amplamente reconhecida na literatura da área de saúde. Cuidadores que estão física e emocionalmente sobrecarregados ou que não recebem o apoio adequado são mais propensos ao esgotamento, ao que se pode chamar de burnout, e a uma menor qualidade de atendimento. Por outro lado, cuidadores que se sentem apoiados, motivados e em um ambiente de

trabalho saudável são mais capazes de oferecer cuidados de maior qualidade, mostrando empatia, paciência e competência no trato com os utentes.

O facto de todos os participantes concordarem com esta afirmação reforça a importância de políticas e práticas institucionais focadas na melhoria das condições de trabalho dos cuidadores. Estratégias que promovam o bem-estar físico e psicológico dos profissionais podem, portanto, ter um impacto direto na satisfação dos utentes, resultando em cuidados mais eficazes e humanos. Além disso, investir no bem-estar dos cuidadores pode levar à redução de turnos excessivos, à diminuição de doenças ocupacionais e ao fortalecimento do trabalho em equipa, criando um ambiente mais equilibrado e colaborativo.

Este consenso também aponta para uma conscientização generalizada sobre a necessidade de melhorar as condições de trabalho dos cuidadores e de oferecer-lhes suporte adequado, não apenas como um benefício para os próprios trabalhadores, mas também como uma estratégia que tem um impacto positivo no cuidado prestado aos idosos. Melhorar o bem-estar dos cuidadores não é apenas uma medida de apoio social, mas uma estratégia que beneficia o sistema de cuidados em geral, promovendo a saúde, a satisfação e a eficiência tanto dos profissionais quanto dos utentes.

Considera que o projeto "Cuidar de Quem Cuida" seria relevante para a sua instituição, dado o contexto atual dos cuidadores?

53 respostas

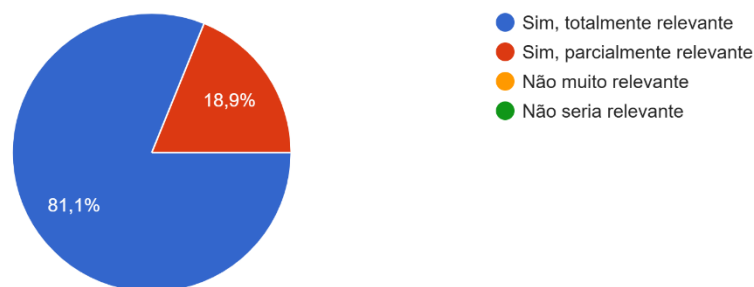


Figura 34- Relevância do projeto

Os dados apresentados na Figura 34 mostram que todos os inquiridos consideram o projeto relevante para a instituição onde trabalham, o que evidencia um consenso absoluto sobre a importância da iniciativa no contexto da organização. Este resultado sugere que o projeto é visto como uma necessidade

para a melhoria das condições de trabalho e para o aprimoramento da qualidade do atendimento prestado aos utentes.

A relevância percebida do projeto pelos participantes pode ser interpretada de diversas formas. Primeiramente, esse consenso pode indicar que os colaboradores reconhecem que a implementação do projeto tem o potencial de resolver questões significativas dentro da instituição, tais como a sobrecarga de trabalho, o bem-estar dos profissionais e a melhoria das condições de atendimento aos utentes. A unanimidade neste sentido reflete uma consciência coletiva sobre os desafios enfrentados na rotina de trabalho e a identificação de soluções que poderiam contribuir para um ambiente mais saudável e eficiente.

Além disso, a concordância dos participantes sobre a relevância do projeto sugere que a iniciativa responde a necessidades específicas da instituição e dos profissionais que nela trabalham. Isso reforça a importância de desenvolver e implementar projetos baseados em um diagnóstico real das necessidades dos colaboradores e das condições de trabalho existentes. Quando os projetos são vistos como relevantes pelos próprios profissionais, a sua aceitação e o seu impacto tendem a ser mais positivos, uma vez que os colaboradores sentem que as suas preocupações estão a ser ouvidas e abordadas de forma prática e eficaz.

Outro ponto importante é que a unanimidade sobre a relevância do projeto pode indicar uma maior disposição para a sua implementação, com os colaboradores mostrando-se mais recetivos às mudanças propostas. Isso é um indicativo de que o projeto está alinhado com as expectativas e as necessidades dos profissionais, o que pode facilitar a sua aceitação e execução dentro da instituição.

Em termos de implicações, esse consenso também aponta para uma oportunidade para a instituição de investir na concretização do projeto com o apoio dos colaboradores, garantindo que as ações propostas sejam bem direcionadas e que o apoio da equipa seja contínuo. O sucesso do projeto, portanto, dependerá não apenas da sua relevância teórica, mas também da sua implementação eficaz e da continuidade do envolvimento dos profissionais.

Se o projeto fosse implementado, que mais gostaria de ver incluído?

14 respostas

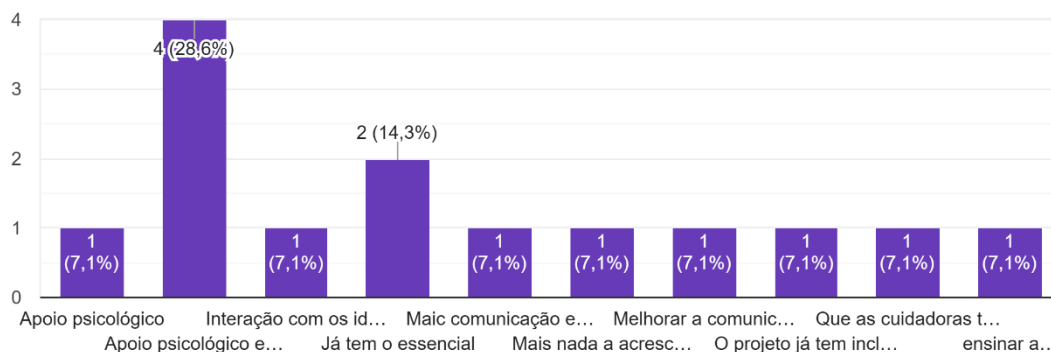


Figura 35- Sugestões

Em resposta à questão sobre o que os colaboradores gostariam de ver incluído no projeto, as sugestões variaram, com um foco predominante em áreas como apoio psicológico, comunicação e interação com os idosos. Os dados são apresentados na Figura 35, e as respostas foram as seguintes:

- Apoio psicológico: 35,7% dos participantes mencionaram que gostariam de incluir apoio psicológico adicional, reconhecendo a importância deste suporte para lidar com o stress e a ansiedade no ambiente de trabalho;
- Melhoria da comunicação: 14,2% sugeriram melhorias na comunicação, seja entre os membros da equipa ou entre as equipas e os superiores, para facilitar a gestão do trabalho e a cooperação entre todos;
- Interação com os idosos: 7,1% dos inquiridos destacaram a importância de uma maior interação com os idosos, o que pode contribuir para um ambiente mais positivo tanto para os cuidadores quanto para os utentes;
- Formação e Capacitação: Outras sugestões incluíram o ensino de como trabalhar em equipa de forma eficaz, promovendo a colaboração e a interajuda entre os profissionais, como parte da capacitação contínua dos colaboradores. 14,2% dos participantes consideraram que seria pertinente incluir o ensino de trabalho em equipa como um aspeto essencial da formação.

1.7 Sugestões de melhoria do projeto

Em resposta à pergunta sobre sugestões para melhorar o projeto e torná-lo mais útil para os colaboradores, foram recolhidas seis respostas. As principais sugestões apresentadas foram as seguintes:

- Reuniões e jogos sobre trabalho em equipa: A sugestão de realizar reuniões periódicas entre colegas, complementadas por dinâmicas de grupo, com foco no desenvolvimento de habilidades para o trabalho em equipa, foi mencionada como uma forma de fortalecer a colaboração e a coesão da equipa;
- Ajuda mútua: A necessidade de mais apoio entre colegas foi destacada, sugerindo que a colaboração mútua pode melhorar o ambiente de trabalho e a eficiência na prestação de cuidados;
- Formação sobre como lidar com pessoas: Uma sugestão relevante foi a inclusão de formação sobre como lidar com pessoas de forma geral, destacando a importância do civismo e da comunicação eficaz, além da formação técnica específica, como a geriatria;
- Mais trabalho em equipa: Alguns colaboradores reiteraram a necessidade de enfatizar mais o trabalho em equipa como parte do projeto, sugerindo que isso poderia melhorar a dinâmica interna e o cuidado com os utentes.

1.8 Sugestões de melhoria das condições de trabalho

Em resposta à questão sobre condições de trabalho ou sugestões adicionais para melhorar o ambiente laboral, foram recolhidas 4 respostas, das quais se destacam os seguintes pontos:

- Maior número de colaboradores: Um dos participantes sugeriu que fosse incluído mais pessoal nas equipas, o que indicaria uma preocupação com a sobrecarga de trabalho e a necessidade de mais recursos humanos para garantir a qualidade do atendimento e o bem-estar dos colaboradores;
- Sem sugestões adicionais: Outros três participantes expressaram que não tinham mais sugestões a acrescentar, com respostas como "não" ou "nada a acrescentar", o que pode sugerir uma satisfação com as

condições existentes ou uma falta de percepção sobre outras melhorias possíveis.

1.9 Reflexão sobre os resultados do segundo questionário

Em conclusão, os dados analisados revelam um forte apoio dos colaboradores em relação às iniciativas propostas no projeto "Cuidar de Quem Cuida", destacando a relevância de ações voltadas para o bem-estar físico e emocional dos profissionais. A unanimidade em torno da importância da fisioterapia, do apoio psicológico e das dinâmicas de grupo reflete uma clara percepção de que essas estratégias são fundamentais para aliviar as tensões físicas e emocionais do ambiente de trabalho, contribuindo para a saúde e a motivação dos cuidadores. Além disso, a implementação do projeto é vista como uma oportunidade significativa para melhorar as relações interpessoais, o desgaste emocional e, conseqüentemente, a qualidade dos cuidados prestados aos utentes.

As sugestões dos colaboradores, como a melhoria da comunicação e o fortalecimento do trabalho em equipa, indicam uma necessidade de continuidade e de aprofundamento nas abordagens propostas, para que o impacto do projeto seja ainda mais efetivo. A inclusão de mais recursos humanos e a formação específica também foram apontadas como áreas que poderiam potencializar os resultados. O consenso absoluto sobre a relevância do projeto nas instituições reforça a necessidade urgente de implementar estas medidas, não só para melhorar as condições de trabalho, mas também para garantir um atendimento de qualidade, alinhado com as necessidades dos cuidadores e dos utentes

Conclusão

Reconhece-se que, nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), a prioridade das instituições centra-se predominantemente nos clientes ou utentes, o que é compreensível dado o papel essencial que estas organizações desempenham no cuidado às populações mais vulneráveis. No entanto, este foco exclusivo pode resultar num menor investimento no bem-estar e na motivação dos colaboradores, desconsiderando que a qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada à satisfação e ao comprometimento desses profissionais. A desvalorização deste aspeto crucial pode comprometer o bem-estar dos utentes, já que colaboradores desmotivados tendem a ter menos disposição para oferecer cuidados com a dedicação, empatia e eficácia indispensáveis à excelência do atendimento.

O projeto "Cuidar de Quem Cuida" revelou-se uma iniciativa fundamental para abordar um dos principais desafios enfrentados pelas IPSS: a desmotivação dos cuidadores formais. Este trabalho destacou a importância de investir no bem-estar físico, emocional e profissional desses colaboradores, evidenciando que a sua motivação é crucial para garantir a qualidade e humanização dos cuidados prestados aos idosos.

A investigação permitiu identificar os principais desafios enfrentados pelos cuidadores, como a sobrecarga de trabalho, a dependência dos utentes, dificuldades no trabalho em equipa, inexperiência de colegas e o impacto do estado emocional dos utentes. Além disso, destacou os fatores que influenciam positivamente a motivação dos profissionais, incluindo a satisfação no trabalho, o reconhecimento profissional e o salário. Através das perceções recolhidas junto das três IPSS de Rio Maior, verificou-se que as ações propostas, como consultas de fisioterapia e psicologia, dinâmicas de grupo e programas de capacitação e formação, possuem um potencial significativo para aliviar tensões físicas e emocionais, promover a saúde mental e fortalecer competências profissionais, resultando em impactos positivos no ambiente de trabalho, na motivação e na qualidade do cuidado prestado.

Deste modo, considera-se que os objetivos específicos do projeto foram cumpridos:

- Identificar desafios e fatores de motivação: Foram identificados os principais desafios enfrentados pelos cuidadores, bem como os fatores que impactam positivamente a sua motivação.
- Avaliar a pertinência das ações propostas: A investigação confirmou a relevância das medidas sugeridas, reforçando a necessidade da sua implementação para melhorar as condições de trabalho e garantir um atendimento de qualidade.
- Analisar o impacto das ações no bem-estar dos cuidadores: Os dados analisados evidenciam o forte apoio dos colaboradores às iniciativas propostas, sublinhando a importância de estratégias voltadas para o bem-estar físico e emocional. A unanimidade em relação à relevância de apoio psicológico, fisioterapia e dinâmicas de grupo demonstra a necessidade de criação de ambientes mais saudáveis e motivadores.

Este projeto está alinhado com os princípios do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social do Instituto Politécnico de Santarém, uma vez que evidencia a importância da gestão de pessoas, da motivação e da promoção da felicidade no trabalho. A aplicação de estratégias inovadoras e a priorização do bem-estar dos cuidadores formais demonstram a necessidade de uma gestão mais humanizada, que valorize os profissionais como elementos essenciais para a sustentabilidade e eficiência das organizações de economia social.

Contudo, esta investigação apresenta algumas limitações que merecem referência. Primeiramente, a amostra restringiu-se a três IPSS de um único concelho, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos geográficos e organizacionais. Além disso, a recolha de dados foi feita por autorrelato, ou seja, os próprios participantes forneceram as informações sobre as suas experiências e percepções. Embora esse tipo de dado seja valioso, pode ser influenciado por fatores subjetivos, como a forma como os participantes se percebem ou desejam ser vistos, ou mesmo pela sua disposição emocional no momento da resposta, o que pode afetar a precisão ou a imparcialidade das informações fornecidas.

Diante dessas limitações, recomenda-se que futuros estudos ampliem a

abrangência geográfica e aumentem a diversidade da amostra, permitindo uma análise mais representativa dos desafios e oportunidades nas IPSS em diferentes contextos. Seria igualmente relevante realizar estudos longitudinais, avaliando o impacto das intervenções ao longo do tempo, e investigar como a motivação dos cuidadores está diretamente ligada a indicadores de qualidade no atendimento aos idosos. Futuras pesquisas poderiam explorar ainda a implementação de tecnologias inovadoras, como plataformas digitais de apoio ao bem-estar dos cuidadores formais.

Além disso, manifesta-se o desejo de colocar este projeto em prática de forma mais ampla e efetiva, aplicando as ações propostas diretamente no terreno e acompanhando a sua implementação em diferentes contextos organizacionais. Essa experiência prática proporcionaria a oportunidade de validar os resultados obtidos neste estudo, enquanto geraria um impacto positivo real nas vidas dos cuidadores formais e dos idosos que dependem do seu cuidado.

Para concluir, o projeto "Cuidar de Quem Cuida" reafirma a importância de uma gestão focada nas pessoas, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e para o fortalecimento das organizações de economia social. Ao abordar um tema tão relevante, esta investigação aspira não apenas a melhorar a qualidade de vida dos cuidadores e utentes, mas também a inspirar mudanças positivas nas práticas de gestão e no compromisso ético das IPSS com as comunidades que servem.

Dessa forma, recomenda-se a continuidade de estudos nesta área, a fim de implementar ações que promovam o "cuidar de quem cuida" e, assim, melhorar a qualidade dos cuidados prestados à pessoa idosa.

Bibliografia

- Achor, S. (2012). Positive Intelligence. *Harvard Business Review*, 90(1,2), 100–102.
- Alves, C. A. B. (2018). Stress e riscos psicossociais em cuidadores formais de idosos dependentes na vila de Fátima [Dissertação de Mestrado, ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria]. Repositório Lusófona. Disponível em <https://recil.lisboa.ulisboa.pt/handle/10437/9610>
- Amorim, M., & Campos, A. (2002). A felicidade no trabalho: estudo sobre a sua revelação e articulação com a produtividade. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1–7. Curitiba PR, 23 a 25 de outubro de 2002.
- Antón, M. (2016). Curso online para cuidadores de pessoas com dependência. 2ª Edição. Madrid: Grupo IMC.
- Arraia, D. F. L. (2018). Satisfação dos colaboradores de uma IPSS [Dissertação de Mestrado, ESGT- Escola Superior de Gestão de Tomar]. Repositório Comum. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/28543>
- Associação Portuguesa de Fisioterapeutas. (n.d.). Sobre a Fisioterapia. APFISIO. Recuperado de <https://www.apfisio.pt/o-que-e-a-fisioterapia/sobre-a-fisioterapia/>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., Palmer, N. F., (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee WellBeing Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17–28. Disponível em <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- BCSD Portugal. (2022). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <https://ods.pt/>. Acedido em 21 de novembro de 2024.
- Bento, D. C. (2020). Felicidade no trabalho: Um estudo no setor farmacêutico [Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36484/1/Denise_Bento.pdf

- Bento, M. I. M. S. (2017). Avaliação do impacto de riscos psicossociais na produtividade em organizações de economia social [Dissertação de Mestrado, ESGT- Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório Científico Politécnico de Santarém. Disponível em <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/1714>
- Bergamini, C. W. (2018). Motivação nas organizações: Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas maneiras (7ª ed.). Atlas.
- Beringuilho, F. A. R. (2013). Quem cuida os idosos?: formação e qualidade de vida de cuidadores formais de pessoas idosas [Dissertação de Doutoramento, Escola Superior de Educação de Castelo Branco]. Repositório ESCB. <https://core.ac.uk/download/pdf/62720294.pdf>
- Bogalho, M. M. D. (2017). Stress ocupacional e coping em cuidadores formais (ajudantes de ação direta) de idosos (in)dependentes institucionalizados. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais]. Repositório Universidade Fernando Pessoa. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5837/1/DM_%20Maria%20Boealho.pdf
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotem industry in Malaysia (pp. 392-402). 5th Asia Euro Conference. Elsevier. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/265253212_Reward_Management_and_Job_Satisfaction_among_Frontline_Employees_in_Hotel_Industry_in_Malaysia
- Câmara Municipal de Rio Maior. (2015). Diagnóstico social de Rio Maior 2014. Logframe, Consultoria e Formação, Lda.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). HUMANATOR XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6º ed.). Dom Quixote.
- Canhestro, A. (2018). Envelhecer com saúde: promoção de estilos de vida saudáveis no Baixo Alentejo. Tese de Doutoramento em Enfermagem. Universidade de Lisboa, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/34565/1/ulsd731954> td Ana Ca

nhestro.pdf

- Carvalhosa, S., Domingos, A., & Sequeira, C. (2010). Modelo lógico de um programa de intervenção comunitária - GerAcções. *Análise Psicológica*, 28(3), 479-490. Disponível em https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/6152/1/2010_28%283%29_479.pdf
- CASES (2019) Guia Prático da Economia Social. Disponível em https://www.cases.pt/wpcontent/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf, consultado a 21 de setembro de 2024
- CASES. (2023). Conta Satélite da Economia Social 2019/2020 (Coleção de Estudos de Economia Social n.º 17). Lisboa: CASES. Disponível em <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>
- Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões – Centro de Dia de Alcobertas (CCSSS). (2024). História. Disponível em <https://centrodiaalcobertas.pt/quem-somos/historia/>
- Centro de Convívio e de Solidariedade Social de Sourões – Centro de Dia de Alcobertas (CCSSS). (2024). Respostas Sociais. Disponível em <https://centrodiaalcobertas.pt/servicos/respostas-sociais/>
- Chambel, D. (2016). Trabalhar com idosos institucionalizados. Análise dos níveis de sobrecarga dos cuidadores formais. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre]. Escola Superior de Educação e Escola Superior de Saúde de Portalegre. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17845/1/Trabalhar%20com%20Idosos%20Institucionalizados%20An%C3%A1lises%20dos%20Niveis%20de%20Sobrecarga%20de%20Cuidadores%20Formais.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: O capital humano das organizações (9ª ed). Editora Campus/ Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. (4ª ed). Manole.
- Chiavenato, I. (2023). Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiumento. (2007). Happiness at Work Index. Retrieved November 8,

2018, from 2012 Disponível em <https://www.chiumento.co.uk/happiness-at-work-index/>

- Cocco, E. (2010) How much is geriatric caregivers bournout caring-specific? Questions from a questionnaire survey. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health*, 6, 66-71. Disponível em <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2936011/pdf/CPEMH-6-66.pdf>
- Coutinho, M. R. C. (2014). A felicidade no trabalho: Implicações no valor da empresa e no indivíduo [Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão]. Lisboa. Repositório Comum. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9413/1/Disserta%20-%20Miguel%20Coutinho.pdf>
- Cruz, R., Beltrame, V., & Dallacosta, M. (2017). Envelhecimento e vulnerabilidade: Análise de 1.062 idosos. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 22(3), e180212.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão. (7ª ed). RH Editora.
- Cunha, S., Gama, C., Fevereiro, M., Vasconcelos, A., Sousa, S., Neves, A. C., Casanova, J., Teixeira, M. J., Rodrigues, S., Ribeira, S., & Firmino-Machado, J. (2018). A felicidade e o engagement no trabalho nos cuidados de saúde primários. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 34, 26–32. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/368118490_A_felicidade_e_o_engagement_no_trabalho_nos_cuidados_de_saude_primarios
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2019). A felicidade importa: ganhos de produtividade com o bem-estar subjetivo. *Journal of Happiness Studies Volume*, 21, 139–160.
- Direção Geral de Saúde (2006). Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas. Lisboa: DGS.
- Doll, J. P. & Orazem, F. (1984). *Production Economics – Theory with Applications*. New York: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. (2ª ed). Makron Book.
- Dubrin, A. (2012). *Essentials of management*. (9ª ed) Cengage Learning.

- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change*, 32(7), 709–724. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jocm-01-2018-0035/full/html>
- Dzhankarashvili, C. (2017). Formação de cuidadores – Um passo para a regulamentação da profissão (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação - Especialização em Administração das Organizações Educativas). Politécnico do Porto.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH, Lda.
- Ferreira, J. A. V. (2016). O processo de cuidar da pessoa idosa com doença de Alzheimer (DA) numa estrutura residencial para pessoas idosas (ERPI): perspetivas das ajudantes de ação direta (AADA). [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP Lisboa. Disponível em [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22829/1/Disserta%
c3%a7%
c3%a3o Processodecuidar vers%
c3%a3opdf.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22829/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Processodecuidar%20vers%c3%a3opdf.pdf)
- Figueiredo, M., Gutierrez, D., Duran, M., Darder, J., Tirado, J., Silva, R. & Carvalho, M. (2021). Cuidadores formais de idosos dependentes no domicílio: desafios vivenciados. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(1), 37-46. DOI: 10.1590/1413-81232020261.32462020.
- Fischer, G. (1994). *A Dinâmica Social. Violência, Poder, Mudança*. Planeta Editora/ISPA
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Garcia, M. (2004). “Animação Sociocultural e desenvolvimento comunitário”. In Trilla, Jaume (Coord.). *Animação Sociocultural – Teorias, Programas e Âmbitos*. Lisboa: Piaget, pp. 293-299
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- GEP/MTSSS (2022). *Carta Social- Conceitos*. Disponível em

<https://www.cartasocial.pt/nomenclaturas-e-conceitos>

- GEP/MTSSS (2023). Carta Social- Indicadores 2023. Disponível em <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=21&tp=2103&l=14-00-00>
- GEP/MTSSS (coord.), (2018) Carta Social - Rede de serviços e equipamentos sociais – Relatório 2018. Disponível em <https://www.cartasocial.pt/documents/10182/13834/csocial2018.pdf/a15c531a-6e04-471d-b94f-1f34b08c6bd6>
- GEP/MTSSS (coord.). (2009). A dependência: o apoio informal, a rede de serviços e equipamentos e os cuidados continuados integrados (1.^a ed.). Editorial do Ministério da Educação. Disponível em https://www.cartasocial.pt/documents/10182/14117/estudo_dependencia.pdf/26807743-0c4c-4626-a332-17e6d5aa68ff
- Giarini, O. (2014). New paradigm in the service economy: The search of economics for scientific credibility: In between hard and soft sciences. Cadmus Journal, 2(3). Disponível em <http://cadmusjournal.org/files/pdfreprints/vol2issue3/reprint-cj-v2-i3-service-economy-ogiarini.pdf>
- Gil, A. C. (2019). Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais (2.^a ed.). Atlas.
- Gil-Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. Revista Española de Salud Pública, 83, 169-173. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17083203>
- Guerra, M., Martins, I., Santos, D., Veiga, J., Moitas, R., & Silva, R. (2019). Cuidadores formais de idosos institucionalizados: Perceções e satisfação profissional. Gestão e Desenvolvimento, 27, 291–313. Disponível em <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.385>
- Imperatori, E. & Giraldes, M. (1993). Metodologia do Planeamento da Saúde (3.^a ed.). Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). Censos 2011: Quadros de apuramento. Acedido em 01/11/2024, em <https://www.ine.pt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estimativas de população*

residente em Portugal 2022: População residente aumenta mais de 46 mil pessoas. Disponível em

https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=672628085&att_display=n&att_download=y

- Jacob, L. (2003). Ajudante Sénior: uma hipótese de perfil profissional para as IPSS. Dissertação de Mestrado de Políticas de Desenvolvimento e Recursos Humanos, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Klompstra, L., Ekdahl, W., Krevers, B., Milberg, A., & Eckerblad, J. (2019). Factors related to health-related quality of life in older people with multimorbidity and high health care consumption over a two-year period. *BMC Geriatrics*, 19(1), 187. Disponível em <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31277674>
- Lei nº 30/2013 de 8 de maio: Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08, Assembleia da República. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892> consultado a 21 de setembro de 2024
- Lewin, K. (1944). The dynamics of group action. *Educational Leadership*, 4, 195-200. Disponível em https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_194401_lewin.pdf
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *131(6)*, 803–855. Disponível em <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.131.6.803>
- Mamede, R. P. (2015). *O que fazer com este País: do pessimismo da razão ao optimismo da vontade*. Lisboa: Marcador Editora.
- Manso, M., et al. (2019). Capacidade funcional no idoso longo vivo: Revisão integrativa. *Revista Kairós-Gerontologia*, 22(1), 563–574.
- Maslach, C. & Leiter, M. (2016). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook in Stress Series*, Volume 1 (pp. 368-371). USA: Academic Press.

- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meneses, J. (2012). Liderança e Gestão de Organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C. Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem fins lucrativos* (3º ed, p. 135-159). Imoedições-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Miguel, A. (2013). *Gestão Moderna de Projetos. Melhores Técnicas e Práticas. 7.ª edição Atualizada e Aumentada*. Lisboa: FCA-Editora de Informática.
- Miguel, I. C. (2016). Mais idade, menos participação? Lógicas de "resgate" da cidadania na população idosa. In C. Albuquerque & H. A. Luz (Eds.), *Políticas Sociais em Tempos de Crise: Perspectivas, Tendências e Questões Críticas* (p. 193). Lisboa: PACTOR.
- Ministério da Saúde. (2006). Decreto-lei n.º 101/2006 de 6 de junho: Cria a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados. *Diário da República*, nº 109, Série I-A, 3856-3865. Lisboa. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/101-2006-353934>
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (1999). Decreto-Lei nº 414/99 de 15 de outubro. Disponível em <https://dre.tretas.org/dre/106715/decreto-lei-414-99-de-15-de-outubro>
- Miranda, A. (2020). Impacto de um programa de apoio educativo a cuidadores formais de pessoas idosas com demência em contexto institucional. [Tese de Doutoramento, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/132382/2/445040.pdf>
- Monteiro, B., Queirós, C. & Marques, A. (2014). Empatia e engagement como preditores do burnout em cuidadores formais de idosos. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 15(1), 2-11. <https://dx.doi.org/10.15309/14psd150102>.
- Mouawad, J. S. C. (2023). Práticas de motivação no trabalho [Trabalho para obtenção do título de bacharel em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248263/TCC_final

- Julia assinado.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Município de Rio Maior. (2020, março 26). Regulamento n.º 298/2020: Aprovação da revisão do Regulamento de Apoio ao Associativismo Riomaioense. Diário da República, 2.ª série, Parte H, p. 475.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). Perfil do psicólogo do trabalho. Ordem dos Psicólogos Portugueses. Disponível em https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/perfil_psicologos_trabalho_f.pdf
- Organização Mundial da Saúde (OMS). (2002). Active ageing: A policy framework. Geneva: World Health Organization. Disponível em <https://apps.who.int/iris/handle/10665/67215>
- Parente, C. (2012). Gestão das pessoas nas Organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C. Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). Gestão de Organizações sem fins lucrativos- O desafio da inovação social (3º ed, p. 307-354). Imoedições- Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Pereira, C. M. F. L. (2014). A avaliação da felicidade no local de trabalho: Um caso de estudo [Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8922/1/TESE.%20Catarina%20Morgado%20FERNANDES%20Lopes%20Pereira.pdf>
- Pinheira, V. & Beringuilho, F. (2017). Perfil de cuidadores formais não qualificados em instituições prestadoras de cuidados a pessoas idosas. International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD: Revista de Psicologia, 1(2), 225-236.
- Pink, D. H. (2019). Motivação 3.0: Drive. Rio de Janeiro: Sextante.
- Pinto, A. H., et al. (2016). Capacidade funcional para atividades da vida diária de idosos da Estratégia de Saúde da Família da zona rural. Ciência & Saúde Coletiva, 21(11), 3545–3555.
- Pitacas, J., & Reto, L. (Coord.). (2020). A economia social numa visão plural. CEEPS (CIRIEC Portugal). Disponível em https://cases.pt/wp-content/uploads/2020/03/A-Economia-Social-numa-vis%C3%A3o-plural_CIRIEC-PT_2020.pdf.

- Pordata. (2023). População residente por sexo e grupo etário: Quantos habitantes tem Portugal, mulheres ou homens, por idades? Disponível em <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/populacao-residente/populacao-residente-por-sexo-e-grupo-etario>
- Pordata. (2024). Dados económicos para Portugal e países da UE - Indicador total. Base de dados de Instituto Nacional de Estatística e Eurostat. Acedido em 01/11/2024, em <https://www.pordata.pt>.
- Portugal Inovação Social. (2023). Portugal 2030. Disponível em <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/portugal-2030/>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 5.ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. (2020). Manual de Gestão das Organizações- Teoria e Prática. (2ª ed). Edições Silabo.
- Rodrigues, V., Costa, C., Carvalho, A., Vidal M., Caiado M., Antunes C., Almeida A. & Almeida, C. (2019). Solidão no Idoso Institucionalizado com Dependência Funcional. Motricidade, vol. 15, n. 4, pp. 36-40. Edições Desafio Singular.
- Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior. (s.d.). Lar Dr. Calado da Maia. Disponível em <https://scmriomaior.pt/lar-dr-calado-da-maia/>
- Santos, S. A. et al. (2021). Envelhecimento populacional: realidade atual e desafios. Global Academic Nursing Journal, 2(3), 188-e188.
- São José, J. (2016). What are we talking about when we talk about care? A conceptual review of the literature. Sociologia, Problemas e Práticas nº 81, 57-74. Disponível em: <https://journals.openedition.org/spp/2330>
- Segurança Social (2023). Idosos. Disponível em <https://www.seg-social.pt/idosos>
- Seligman, M. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. In Handbook of Positive Psychology (pp. 3–7). New York: Oxford University Press.
- Sequeira, C. (2010). Cuidar de Idosos com dependência física e mental. Lisboa: Lidel: Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, M. M. (2011). Formação para a prestação de cuidados a pessoas idosas. Cascais: Princípia.

- Sousa, S. (2020). Capacitar para cuidar – Capacitação de cuidadores formais de pessoas idosas (Mestrado em Enfermagem, Área de especialização: Enfermagem Comunitária e de Saúde Pública). Universidade de Portalegre. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33536/1/BCTFC110.pdf>
- Spector, P. E. (2012). Psicologia nas organizações (4ª ed.). Saraiva.
- Syverson, C. (2010). What determines productivity? (NBER Working Paper No. 15712). National Bureau of Economic Research. Cambridge. Disponível em https://www.nber.org/system/files/working_papers/w15712/w15712.pdf
- Vergara, S. C. (2014). Gestão de pessoas (15ª ed.). Atlas.
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study. *Frontiers in Public Health*, 8(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>

Anexo 1

Termo de consentimento informado

No âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, a investigadora encontra-se a desenvolver um projeto denominado “Cuidar de Quem Cuida”: Uma Abordagem Inovadora para Resgatar a Motivação das IPSS do concelho de Rio Maior" que tem como principal objetivo a implementação de sessões de fisioterapia, psicologia, formação e dinâmicas de grupo, de forma a motivar os cuidadores formais e melhorar a sua produtividade.

Para tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve questionário.

É importante que leia atentamente e responda a todas as questões, sendo que a participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender.

Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte a investigadora Cinderela André pelo e-mail: cinderela_andre@hotmail.com

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, declaro que aceito participar voluntariamente no estudo e autorizo a recolha de dados para os fins da pesquisa.

_____, _____ de _____ de 2024

Assinatura do inquirido

Anexo 2

Inquérito por Questionário- Avaliação da Motivação dos Cuidadores Formais de Idosos em IPSS

Olá! Este questionário é direcionado aos cuidadores formais de idosos que trabalham em IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) em respostas sociais de Centros de Convívio, Centros de Dia, ERPI (Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas) e/ou SAD (Serviço de Apoio Domiciliário). O objetivo é compreender o nível de motivação no local de trabalho e identificar áreas que podem ser melhoradas. A sua participação é anónima e os resultados ajudarão a promover melhorias nas condições de trabalho. Agradecemos o seu tempo!

Idade

- 18-25 anos
- 26-35 anos
- 36-55 anos
- 56-65 anos
- Mais de 65 anos

Género

- Feminino
- Masculino

Nível de Escolaridade

- Ensino básico (até ao 9.º ano)
- Ensino secundário (12.º ano)
- Ensino superior

Há quanto tempo trabalha como cuidador(a) formal de idosos numa IPSS?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Em que respostas sociais trabalha?

- Centro de Convívio
- Centro de Dia
- SAD (Serviço de Apoio Domiciliário)
- ERPI (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas)

De forma geral, como avalia o seu nível de motivação no trabalho?

- Muito motivado(a)
- Motivado(a)
- Nem motivado(a) nem desmotivado(a)
- Desmotivado(a)
- Muito desmotivado(a)

Qual é a principal razão pela qual sente desmotivação (se aplicável)?

- Falta de reconhecimento
- Sobrecarga de trabalho
- Baixo salário
- Falta de apoio por parte da direção
- Falta de oportunidades de crescimento
- Falta de colaboração e trabalho em equipa

Como avalia a carga de trabalho no serviço da IPSS onde trabalha?

- Muito pesada
- Pesada
- Moderada
- Leve
- Muito Leve

Sente que recebe o apoio necessário da direção e da equipa técnica para desempenhar as suas funções?

- Sim, sempre
- Sim, na maior parte das vezes
- Raramente
- Nunca

Sente que o seu trabalho é valorizado pela direção da IPSS?

- Sim, sempre
- Sim, algumas vezes
- Raramente
- Nunca

Como avalia a sua relação com os colegas de trabalho?

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Pouco satisfatória
- Conflituosa

Qual é o aspecto do seu trabalho que mais lhe dá satisfação?

- Interação com os idosos
- Colaboração e apoio da equipa
- Estabilidade no emprego
- Sentir que está a ajudar os outros
- Oportunidade de seguir uma carreira
- Outro (por favor, especifique): _____

Se pudesse mudar algo no serviço onde trabalha para aumentar a sua motivação, o que seria? (resposta aberta)

Gostaria de receber mais formação profissional?

- Sim, definitivamente
- Sim, seria útil
- Talvez
- Não vejo necessidade

Numa escala de 1 a 5, como avalia o seu bem-estar emocional no ambiente de trabalho? (1 = Muito baixo, 5 = Muito alto)

Considera que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é adequado?

- Sim, totalmente
- Sim, mas poderia ser melhor

- Não, há dificuldades
- Não, é muito desequilibrado

Está satisfeito(a) com as condições salariais e benefícios oferecidos pela IPSS?

- Sim
- Não

Na sua opinião, quais as principais melhorias que poderiam ser feitas para aumentar a motivação dos cuidadores formais de idosos numa IPSS?
(resposta aberta)

Obrigado pela sua participação!

As suas respostas são muito importantes para compreendermos os desafios e as necessidades dos cuidadores formais de idosos que trabalham em centros de convívio, centros de dia, ERPI e SAD nas IPSS.

Anexo 3

Inquérito por Questionário- Projeto "Cuidar de Quem Cuida"

Obrigado por participar no questionário "Cuidar de Quem Cuida".

Este questionário faz parte de um projeto que visa compreender e melhorar as condições de trabalho dos cuidadores formais em três IPSS do concelho de Rio Maior. O projeto "Cuidar de Quem Cuida" pretende oferecer gratuitamente consultas de fisioterapia e psicologia para promover o bem-estar físico e emocional dos colaboradores, formações profissionais realizadas na instituição e dinâmicas de grupo que reforcem o trabalho em equipa, a interajuda e o bom ambiente entre colegas. As suas respostas são essenciais para identificar desafios, oportunidades de melhoria e compreender o impacto que este projeto poderá ter na qualidade das condições de trabalho e na motivação dos que cuidam com dedicação e compromisso. Todas as suas respostas serão tratadas de forma confidencial.

Grupo I: Informações Demográficas

1. Idade:

- Menos de 25 anos
- 26-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- 56-65 anos
- Mais de 65 anos

2. Género:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

3. Nível de Educação:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário

- Ensino Superior (Licenciatura)
- 4. Tem alguma formação relacionada com geriatria?**
- Sim
 - Não
- 5. Tempo de serviço na instituição:**
- Menos de 1 ano
 - 1-3 anos
 - 4-6 anos
 - 7-10 anos
 - Mais de 10 anos

Grupo II: Motivação

- 6. Qual é o seu nível de satisfação geral com o seu trabalho, numa escala de 1 a 5?**

(Sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito)

- 7. Quais os fatores que contribuem mais para a sua motivação no trabalho? (Selecione até 3 opções)**

- Salário
- Reconhecimento profissional
- Oportunidades de formação
- Liderança e apoio da gestão
- Satisfação no trabalho (gostar do que faz)
- Oportunidade de progressão profissional
- Proximidade do local de trabalho
- Ambiente de trabalho
- Outro (especificar)

- 8. Como descreveria o seu ambiente de trabalho atual?**

- Positivo

- Neutro
- Negativo

9. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta no seu trabalho diário? (Resposta aberta)

Grupo III: Desenvolvimento Profissional

10. Participou em programas de formação ou capacitação no último ano?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Se sim, em quais? (Resposta aberta)

11. Como avalia o apoio oferecido pela instituição para o seu desenvolvimento profissional?

- Insatisfatório
- Satisfatório
- Muito satisfatório

Grupo IV: Bem-Estar Físico e Emocional

12. Com que frequência sente cansaço extremo ou stress por causa do seu trabalho?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

13. Recebe algum tipo de suporte para o bem-estar físico e emocional no seu local de trabalho?

- Sim

- Não
- Não tenho certeza

Se sim, em quais? (Resposta aberta)

Grupo V: Avaliação da Pertinência das Iniciativas Propostas

14. Acha que as consultas de fisioterapia ajudariam a aliviar as dores físicas associadas ao trabalho e a prevenir lesões?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não ajudaria
- Não tenho certeza

15. Pensa que o apoio psicológico ajudaria a melhorar a forma como os colaboradores lidam com o stress e a ansiedade do trabalho?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não ajudaria muito
- Não seria relevante

16. Considera que atividades de dinâmicas de grupo (para promover o trabalho em equipa e melhorar o ambiente de trabalho) poderiam beneficiar os cuidadores?

- Sim, bastante
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não seriam úteis

17. Se o projeto "Cuidar de Quem Cuida" fosse implementado, acha que ajudaria na melhoria das relações interpessoais entre colegas, superiores e utentes?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não muito

- Não faria diferença

18. Considera que o projeto poderia ajudar na redução do desgaste emocional no ambiente de trabalho?

- Sim, bastante
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não teria impacto

Grupo VI: Impacto Potencial nas Condições de Trabalho

19. Acredita que as iniciativas do projeto "Cuidar de Quem Cuida" ajudariam a melhorar a sua motivação para o trabalho?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não teria impacto

20. Considera que aumentar o bem-estar dos cuidadores melhoraria os cuidados aos utentes?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não teria impacto

Grupo VII: Perceções Gerais sobre a Implementação do Projeto

21. Considera que o projeto "Cuidar de Quem Cuida" seria relevante para a sua instituição, dado o contexto atual dos cuidadores?

- Sim, totalmente relevante
- Sim, parcialmente relevante
- Não muito relevante
- Não seria relevante

Sugestões e Comentários

Se o projeto fosse implementado, que mais gostaria de ver incluído?

(Resposta aberta)

Tem alguma sugestão sobre como melhorar o projeto para que seja mais útil para os colaboradores? (Resposta aberta)

Gostaria de partilhar algo mais sobre as condições de trabalho ou sugestões para melhorar? (Resposta aberta)

Conclusão

Agradecemos sinceramente pela sua participação. As suas respostas são fundamentais para compreender a pertinência do projeto "Cuidar de Quem Cuida". Com base nas suas respostas, poderemos avaliar a relevância do projeto para as instituições e, assim, tomar decisões mais informadas sobre sua possível implementação. Se tiver algum comentário adicional, sinta-se à vontade para partilhá-lo abaixo.

Anexo 4

Inquérito por questionário- Avaliação de Resultados do Projeto "Cuidar de Quem Cuida"

Este questionário faz parte da avaliação dos resultados do projeto "Cuidar de Quem Cuida". O seu propósito é recolher informações para analisar a relação entre as iniciativas implementadas no projeto e a motivação, bem-estar, melhoria física e emocional, satisfação no trabalho, comprometimento e eficiência dos cuidadores formais das três IPSS em Rio Maior.

Instruções:

Por favor, responda a todas as perguntas com base na sua experiência pessoal. As suas respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins de análise do projeto.

Grupo I- Informações Demográficas:

1. Idade:

- Menos de 25 anos
- 26-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- 56-65 anos
- Mais de 65 anos

2. Tempo de serviço na instituição:

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-10 anos
- Mais de 10 anos

Grupo II- Iniciativas Implementadas:

3. Qual foi a sua perceção em relação às iniciativas do projeto "Cuidar de Quem Cuida"? (resposta aberta)

4. Como avalia a sua motivação no trabalho após a implementação das iniciativas do projeto?

- Muito baixa
- Baixa
- Neutra
- Alta
- Muito alta

5. A sua percepção do seu bem-estar melhorou após a implementação das iniciativas?

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

6. Utilizou os serviços de fisioterapia ou psicologia disponibilizados pelo projeto?

- Sim
- Não

7. Se utilizou os serviços de fisioterapia, em que medida as consultas ajudaram a reduzir as dores musculares ou melhorar a mobilidade no seu dia-a-dia?

- Muito
- Moderadamente
- Pouco
- Nada

8. As consultas de fisioterapia ajudaram na prevenção ou diminuição de lesões relacionadas ao seu trabalho?

- Sim, bastante
- Sim, um pouco
- Não muito

- Não ajudaram

9. Se utilizou os serviços de psicologia, sente que as consultas ajudaram a lidar com o stress e a ansiedade relacionados ao seu trabalho?

- Sim, bastante
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não ajudaram

10. As consultas de psicologia ajudaram na melhoria do seu relacionamento com os outros (colegas, superiores, utentes)?

- Sim, muito
- Sim, moderadamente
- Não muito
- Não ajudaram

11. Considera que as consultas de psicologia contribuíram para a sua capacidade de gerir melhor os conflitos no ambiente de trabalho?

- Sim, bastante
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não contribuíram

12. Após a participação no projeto, sente que houve uma melhoria no seu bem-estar emocional e na sensação de motivação para o trabalho?

- Sim, muito
- Sim, moderadamente
- Não muito
- Não houve melhoria

13. As atividades e formações oferecidas pelo projeto contribuíram para melhorar a sua forma de lidar com o desgaste emocional relacionado ao

trabalho?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não muito
- Não ajudaram

14. Numa escala de 1 a 5, quão satisfeita está atualmente no seu trabalho?

(Sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito)

15. Acredita que a sua satisfação no trabalho está relacionada às iniciativas do projeto "Cuidar de Quem Cuida"?

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

Conclusão

Agradecemos sinceramente por dedicar tempo a completar este questionário. As suas respostas são fundamentais para a avaliação dos resultados do projeto "Cuidar de Quem Cuida". Se tiver algum comentário adicional, sinta-se à vontade para partilhá-lo abaixo (resposta aberta).