



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**APLICAÇÃO DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS A EQUIPAS DE
APOIO À 3ª IDADE**

ADÉLIA MARIA PAREDES MARINHO

OUTUBRO - 2015



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**APLICAÇÃO DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS A EQUIPAS
DE APOIO À 3ª IDADE**

ADÉLIA MARIA PAREDES MARINHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA BENTO

OUTUBRO- 2015

Resumo

Pela utilização, cada vez maior, de equipas de trabalho nas organizações, a temática ocupa um lugar crescente na literatura em GRH. Se é verdade que certos estudos mostram limitações e dificuldades na prática de trabalho em equipa (Dreu et al., 2004), também diversos investigadores têm concluído que as equipas são eficazes e têm impacto positivo quer nas atitudes e comportamentos, quer a nível financeiro e operacional, (Richter et al., 2011; Schiefer et al., 2006). O presente projeto enquadra-se no âmbito das respostas sociais de apoio à 3ª idade e tem como propósito melhorar a gestão de recursos humanos numa Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas. O projeto tem como objetivo não só identificar os fatores que influenciam o nível de desempenho das equipas de Auxiliares da Ação Direta, mas sobretudo intervir com estratégias conjuntas e participadas junto das equipas de trabalho, para que estas melhorem a sua motivação e satisfação, visando uma maior eficácia e eficiência. Realizaram-se sessões para auscultar as equipas, conhecer o seu grau de satisfação, e através da aplicação de técnicas de participação e ação, numa discussão participada, se obterem sugestões e medidas, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais e o seu bem-estar pessoal. Os resultados mostram que equipas de Add's quando solicitadas têm uma participação ativa, apresentando um contributo válido para a organização.

Palavras-chave: grupos de trabalho, equipas, eficácia e eficiência, comunicação, motivação satisfação, *focus group* e técnicas participativas.

Abstract

Due to the increasing use of work teams in organizations, this subject has become a matter of interest in Literature on HRM. If, on one hand, certain studies reveal limitations and difficulties in relation to team work (Dreu et al., 2004), on the other hand, various investigators have concluded that the teams are effective and have a positive impact, not only in relation to behaviour and attitude but also from a financial and operational point of view (Richter et al., 2011; Schiefer et al., 2006). This project falls within the scope of the social responses on care to the elderly and is intended to improve the human resources management in a Residential Structure for the Elderly. The purpose of the project is not only to identify the factors that influence the performance levels of the Direct Action Assistants but, essentially to intervene with joint strategies so that the work teams may improve their levels of motivation and satisfaction and therefore, improve their effectiveness and efficiency. Various meetings were held to permit the teams to voice their concerns and their level of satisfaction. Due to the participatory measures and actions of all parties concerned and after joint discussions, various suggestions were made and measures adopted in an attempt to achieve the objectives of the organization and attain personal satisfaction. The results show that the Add's team, when called upon, reveal active participation thus making an important contribution to the organization.

Keywords: work groups, teams, effectiveness and efficiency, communication, motivation, satisfaction, *focus group* and participatory measures.

Agradecimentos

À Professora Doutora Sofia Bento, pela disponibilidade, acompanhamento, partilha de conhecimento e documentação, que foram de uma inestimável contribuição para a concretização deste projeto.

Ao Presidente da Fundação D. Pedro IV, Senhor Engenheiro Vasco do Canto Moniz, que impulsionou a minha candidatura e me motivou para a realização do mestrado.

À Diretora da Mansão Santa Maria de Marvila, a Mestre Luisa Pereira, pela partilha de conhecimentos, proximidade e compreensão, que demonstrou durante este período.

Aos meus colegas de trabalho, nomeadamente à Dra. Sandra Oliveira, ao Dr. Nelson Batista, à Dra. Maurília Sampaio e à Dra. Joana Rodrigues, que possibilitaram e facilitaram a realização do projeto na Mansão Santa Maria de Marvila.

A três amigas de sempre, a Ana Teresa P., a Cristina X. e Isabel C., porque estiveram sempre comigo.

À minha filha, pela compreensão das muitas minhas ausências ao longo destes dois anos.

Índice

RESUMO	I
PALAVRAS-CHAVE	I
ABSTRACT	II
KEYWORDS:	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
LISTA DE ABREVIATURAS	VI
1- INTRODUÇÃO	1
1.1- <i>CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</i>	5
1.2.1 - <i>MANSÃO SANTA MARIA DE MARVILA</i>	6
1.2.2 - <i>AUXILIAR DA AÇÃO DIRETA- O CUIDADOR</i>	7
2 - REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 - <i>CONCEITO DE GRUPO E EQUIPAS</i>	11
2.2 - <i>DESENVOLVIMENTO E OBJETIVOS DOS GRUPOS NA ORGANIZAÇÃO</i>	13
2.3- <i>ORIENTAÇÃO DOS GRUPOS PARA A EFICÁCIA</i>	14
3 - METODOLOGIA	18
3.1- <i>DESENHO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO</i>	20
3.2.- <i>FOCUS GROUP : APLICAÇÃO AO PROJETO</i>	22
3.2 - <i>DESENHO DAS SESSÕES DE FOCUS GROUP</i>	25
4 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	27
4.1- <i>DADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO</i>	27
4.2 - <i>DADOS OBTIDOS NA 1ª SESSÃO FOCUS GROUP</i>	29
4.3 - <i>DADOS OBTIDOS NA 2ª SESSÃO FOCUS GROUP</i>	30
5 – CONCLUSÃO	31
5.1 - <i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	34
6 - BIBLIOGRAFIA	36
ÍNDICE ANEXOS	42

Índice de figuras

Figura 1- Processos grupais

Figura 2 - As dez necessidades das equipas

Figura 3 - Desenho da 1ª sessão *Focus Group*

Figura 4 - Desenho da 2ª sessão *Focus Group*

Figura 5 - Distribuição do número de respostas às 11 questões, segundo a escala de *Likert*

Figura 6 - Distribuição do número de respostas por domínio, segundo a escala de *Likert*

Lista de Abreviaturas

Add's - Auxiliares da Ação Direta

ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

FDPIV- Fundação D. Pedro IV

FG - *Focus Group*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ISSS - Instituto da Solidariedade e Segurança Social

LR - Lar Residencial

MSMM - Mansão de Santa Maria de Marvila

OMS – Organização Mundial de Saúde

1- Introdução

Neste capítulo pretende-se apresentar por um lado, as questões de partida que deram o mote ao desenvolvimento do projeto como os objetivos desenhados e o processo que se desenvolveu ao longo de 8 meses. O projeto incide em grupos de Auxiliares de Ação Direta de uma estrutura residencial para pessoas idosas.

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2009) propõe para um envelhecimento ativo da população idosa, renovar o olhar das respostas sociais, lançando o desafio para a diferenciação de soluções e medidas em função das necessidades emergentes da atual população idosa.

Como se sabe, e pelas contingências da sociedade atual, é cada vez mais elevado o número de famílias a recorrerem à institucionalização dos idosos (Carta Social, 2013).

O presente projeto enquadra-se precisamente no âmbito do apoio à 3ª idade e à melhoria da gestão de recursos humanos (GRH). O caso realiza-se na Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) Mansão Santa Maria de Marvila (MSMM). O propósito do projeto é contribuir para uma melhor GRH nesta estrutura organizacional, permitindo uma prestação de serviços pessoais e sociais ao idoso, de forma diferenciada e dignificante, promovendo a segurança, a autonomia e uma participação inclusiva na sociedade.

Os Auxiliares da Ação Direta (add's) são os recursos humanos que atuam com maior proximidade junto dos idosos, uma vez que são eles que os ajudam nas suas atividades diárias. Assim, importa conhecer quais os fatores

que influenciam o desempenho, a eficácia e eficiência dos grupos de trabalho constituídos por estes add's, por forma a intervir e melhorar os mesmos. Como refere Bilhim (2009), são as pessoas que com os seus comportamentos, as suas atitudes, competências, motivação e empenho, constituem a diferenciação da organização, são a sua pedra angular. São elas, os add's, o enfoque deste projeto, cujo objetivo é melhorar e reformular a sua eficácia e eficiência.

Na generalidade, e segundo os índices de absentismo e rotatividade¹ da MSMM, as equipas de add's nesta estrutura organizacional apresentam um fraco compromisso com a organização: a percentagem de absentismo e rotatividade é elevada e a pouca motivação fraca. Assim, pretende-se conhecer os motivos que interferem no desempenho e motivação dos diferentes grupos de add's, através do desenvolvimento de dinâmicas de grupo, de natureza participativa porque se considera ser uma metodologia eficaz e inovadora nas organizações. Só conhecendo os pontos fortes e os menos fortes destes grupos de trabalho, se pode intervir e encontrar possíveis soluções para que se estabeleça um maior compromisso entre estes e a instituição.

Procurando-se a concretização de uma gestão estratégica de recursos humanos, impõe-se rentabilizar ao máximo as potencialidades de cada um destes auxiliares, impulsionar o compromisso com a organização, criar um ambiente de trabalho potenciador da criatividade, inovação e participação, para que a excelência almejada se concretize e o objetivo organizacional seja cumprido. As habilidades cognitivas, o conhecimento, a disposição, as atitudes,

¹ Índices anuais 2014- 12% absentismo e 5% rotatividade.

os interesses e as habilidades sociais, são o conjunto de competências que constituem a atual conceção de Capital Humano e que se pretende melhorar, pois como refere Kyllonen (2013), estas competências são determinantes para o sucesso do trabalho.

O presente projeto foi realizado como Trabalho Final de Mestrado no âmbito do mestrado de GRH. Desde os anos 80 que vários autores equacionam o trabalho em equipa e a sua efetiva eficiência organizacional. Pela utilização, cada vez maior, de equipas de trabalho nas organizações, esta é uma temática muito presente na literatura sobre GRH e um debate recorrente por diversos investigadores, concluindo-se que as equipas são eficazes e têm impacto positivo quer nas atitudes e comportamentos, quer como impactos financeiros e operacionais (Richter et al., 2011). Neste sentido, o nosso objetivo visou perceber e identificar os fatores que influenciam o desempenho dos grupos de auxiliares da ação direta, mas sobretudo intervir com estratégias conjuntas e participadas, *bottom-up*, para que os grupos melhorem a sua satisfação e motivação, esperando-se um maior compromisso e, conseqüentemente, uma melhor eficácia e eficiência da sua função. Para tal, propomo-nos auscultar as equipas de add's, conhecer o seu grau de satisfação, realizar sessões com cada uma delas, almejando uma discussão participada para obtenção de sugestões e medidas, quer ao nível da função e execução das tarefas, quer ao nível do bem - estar, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. O desenho da nossa intervenção pretendeu dar resposta às seguintes questões: Será possível tornar mais eficazes e eficientes

os add's? Quais os fatores que contribuem para o desempenho e motivação, e conseqüente compromisso com a Organização?

A eficácia e eficiência são assim as questões de partida do presente projeto e, no seguimento do referido e sustentado pela revisão da literatura sobre a temática, pretende-se perceber se as equipas de add's da MSMM obedecem a algumas das premissas essenciais para a sua constituição e, concomitantemente, conhecer o grau de satisfação e motivação das mesmas, por forma a intervir e alcançar a eficiência e eficácia desejadas, sem descurar o bem-estar.

O projeto focaliza-se, exclusivamente, em equipas de trabalho que desempenham tarefas rotineiras e cujo grau de complexidade é reduzido. Tem como objetivo melhorar a motivação das equipas e respetivos add's, encontrar dinâmicas e estratégias que permitam que os *inputs* se traduzam em *outputs* e estes em *outcomes*, quer a nível individual (satisfação), quer a nível organizacional, apesar da dificuldade em se conhecer o estado de satisfação e bem-estar autêntico nas mentes dos colaboradores (Goerres et al., 2012). Estas equipas e grupos de trabalho na área da saúde e de cuidadores, para serem eficientes e prestarem um serviço de qualidade aos utentes, dependem das interações sociais entre os elementos da equipa devido à natureza stressante do trabalho, cuja eficiência *“pode ser maximizada através do apoio nas práticas dos recursos humanos quando alinhadas com o sistema organizacional”* Richter et al. (2011) (p.2762).

Este é o desafio atual da GRH da MSMM, que conjuntamente com a organização procura uma gestão aglutinadora de negócio e de resposta social,

ou seja, empresas sociais com negócios sociais, cujo enfoque são as interações dos add's enquanto elementos de uma equipa, a comunicação, a metodologia da função e a realização das tarefas, a motivação e satisfação das equipas e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia dessas equipas.

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco partes. Começa com a introdução que define o objetivo do projeto e enquadra a instituição onde o mesmo se desenvolve; segue-se uma segunda parte constituída por revisão da literatura necessária à sustentação teórica da temática escolhida; a terceira parte descreve a metodologia adotada e as ações escolhidas para a concretização do projeto; logo depois, são apresentados os resultados e a respetiva análise da informação recolhida; por último, são apresentados a conclusão e as considerações finais.

1.1-Contextualização da Instituição

A Fundação D. Pedro IV (FDPIV) foi fundada a 25 de Março de 1834 pelo Rei D. Pedro IV. Inicialmente a sua designação era “Sociedade Promotora das Escolas Gratuitas de Primeira Infância” e, posteriormente, “Sociedade das Casas de Asilo da Infância Desvalida”.

A alteração do sistema educativo português faz com que a instituição deixe o ensino primário e em 1982 passa a ter a designação de “Sociedade das Casas de Apoio à Infância de Lisboa.” Em 1992, adota uma nova forma jurídica, como Fundação e dá início a um período de expansão na ação social. A sua atividade na ação social é expandida no ano 2004 quando assume a gestão da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) - Mansão de Santa Maria de Marvila, um dos maiores equipamentos da Segurança Social

em Lisboa, alargando os seus serviços para a área da 3ª idade e jovens adultos portadores de deficiência física e/ou mental, Lar Residencial (LR).

1.2.1 - Mansão Santa Maria de Marvila

O edificado da Mansão de Santa Maria de Marvila remonta a 1660, como Convento de Nossa Senhora da Conceição de Marvila. No terramoto de 1755 o convento ficou danificado, tendo sido reconstruído posteriormente para, em 1875, passar a Asilo de D. Luís I. Em 1973, assume a atual designação e, em 1993, é integrado na orgânica no Centro Regional da Segurança Social de Lisboa, posteriormente Segurança Social de Lisboa – Instituto de Solidariedade e Segurança Social (ISSS). Em 2 de setembro de 2004, foi celebrado o Acordo de Gestão e Cooperação entre o ISSS e a Fundação D. Pedro IV, ainda em vigência. A MSMM, atualmente, funciona com as respostas sociais de ERPI e LR para Jovens Adultos com Necessidades Especiais.

Considera-se a ERPI uma resposta social que se destina a alojamento coletivo em contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade igual ou superior a 66 anos, por opção própria ou por ausência de retaguarda familiar ou social, onde são desenvolvidas atividades e serviços de apoio biopsicossocial e enfermagem, orientados para a promoção da qualidade de vida conducente a um envelhecimento sadio (ISSS, 2007). A qualidade de vida dos idosos na ERPI da MSMM depende, assim, da articulação destes serviços, de ordem organizacional e relacional, onde a promoção da dignidade humana de cada idoso e respetiva individualidade são o seu objetivo nuclear. Para garante do cumprimento do objetivo, é necessária uma abordagem holística de todos os domínios físico, psíquico, intelectual, espiritual, emocional, cultural e

social da vida, por forma a promover e assegurar o envelhecimento ativo, conforme diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2009).

Este é o eixo de atuação comum à equipa multidisciplinar de aproximadamente 80 colaboradores que, diariamente, contribuem, constroem e, conjuntamente com os idosos, constituem a ERPI da MSMM.

1.2.2 - Auxiliar da Ação Direta- O Cuidador

A função de auxiliares da ação direta, é uma função de apoio direto ao idoso institucionalizado. O cuidador do idoso tem uma intervenção direta nas atividades da sua vida diária, criando relações de proximidade que influenciam e promovem a qualidade de vida dos mesmos. O sucesso desta ação contínua e diária depende da conceção, instrumentalização e concretização das boas práticas. É uma função desenvolvida em grupo, estabelecendo relações interpessoais e grupais que traduzem um melhor ou pior desempenho, refletindo -se por sua vez no quotidiano e bem-estar dos idosos.

O número médio de utentes em 2014 foi de 145 utentes na ERPI, dos quais 85% são dependentes (FDPIV, 2014), dividindo-se por Unidades de acordo com o seu grau de dependência nas atividades diárias e estado de saúde global. Como já referido, estas atividades encontram-se essencialmente sob a responsabilidade dos add's, cuja função é assegurar por 24 horas todos os cuidados de imagem pessoal como também a higiene, a alimentação e a medicação dos utentes, e respetiva organização dos quartos e da área comum das unidades, sempre com a supervisão dos enfermeiros de serviço e sob a orientação do Coordenador (responsável pela coordenação das cinco equipas de add's).

As 24 horas de cuidados estão divididas por três turnos (manhã 7h - 15h, tarde 15h-23h e noite 23h-7h). Em cada turno estão definidas tarefas, com instruções de trabalho específicas e de acordo com a metodologia de trabalho adotada. Para além destes cuidados e tarefas, os add's acompanham os utentes ao exterior sempre que necessário, nomeadamente a consultas, a exames específicos de saúde e mesmo para aquisição de algum bem.

Em cada Unidade da Mansão residem em média 24 utentes e a cada uma delas está afeta uma equipa de 10 add's. Os elementos que constituem as equipas trabalham nos três turnos referidos, de forma rotativa. Estas equipas asseguram as necessidades básicas e essenciais dos residentes, premissas essenciais para o bom funcionamento da instituição. A competência, o compromisso e a disponibilidade destes colaboradores são a base e essência de toda a atividade desenvolvida pela estrutura organizacional da MSMM. Paraphrasing Troxel (2002), são estes os blocos de construção da organização. Neste reconhecimento da força do trabalho e no capacitar os colaboradores de competências necessárias, reside o sucesso da organização, pois são eles que podem fazer a diferença na prestação de serviços da organização (Bilhim, 2009).

2 - Revisão da literatura

A pesquisa bibliográfica foi realizada com vista à recolha de informação adequada à compreensão e ao enquadramento da problemática do projeto. Foi, de tanto, necessário recorrer a estudos na área para melhor compreender a realidade em causa e assim conceber uma intervenção realista. Como ponto

de partida considerou-se necessário saber o que são equipas, como funcionam e o que pode influenciar o seu desempenho, a motivação e satisfação, para se promover a sua eficácia e eficiência na organização.

Como afirma Schiefer et al. (2006) " a gestão centralizada e solitária se tornou obsoleta" (p.20), dando lugar a uma gestão mais participativa e mais eficaz na motivação dos colaboradores. O envolvimento dos trabalhadores é uma necessidade emergente das organizações e que assenta em processos de *empowerment* individual e coletivo, por forma a conseguir-se uma maior satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, estes estabelecerem um maior compromisso e acumularem mais conhecimento (Meier, 2014).

A motivação, a tomada de decisão, a confiança, a comunicação e interação são aspetos chave da vida organizacional e das equipas que, juntamente com a capacidade de executar as tarefas, são fundamentais para o alcance de sucesso (Forgas et al.,2001). Por sua vez, Schiefer et al. (2006) refere que grupo ou equipa é um conjunto de elementos com tarefas comuns para realizar e que tende para uma coesão e sociabilidade, afirmando que um grupo só está formado quando as pessoas que o constituem têm a consciência que pertencem ao grupo, partilhando e interagindo para a concretização do mesmo objetivo. Assim sendo, a comunicação, a execução das tarefas e a sua metodologia, a formação, a motivação e satisfação são os domínios que constituem o objeto de estudo deste projeto, uma vez que podem ser responsáveis pela eficácia e eficiência das equipas de add's.

Embora se esteja face a uma unidade coletiva, não se deve esquecer que, sempre que um indivíduo entra para um grupo, transporta consigo a sua

personalidade individual, experiências afetivas e habilidades, (Kelly et al., 2001), sendo atualmente cada vez mais reconhecido que os sentimentos, humores e emoções constituem parte importante do comportamento dos colaboradores na organização, tendo profunda influência nos processos de julgamento, tomada de decisão e comportamentos (Forgas et al., 2001). Como referem Cunha et al. (2012), os padrões comportamentais moldam as atitudes interpessoais, o clima organizacional e a relação com os clientes (utentes), sugerindo que as fracas relações humanas entre as equipas e chefia podem ser resultantes da baixa autoestima e da insatisfação, assim como na falta de motivação e numa ausência psicológica² no trabalho.

Também a forma como os colaboradores percebem as práticas de recrutamento e seleção, de integração e socialização, de formação e desenvolvimento, do sistema de avaliação de desempenho e das remunerações, pode afetar positivamente, ou não, o seu desempenho e a sua relação com a organização, criando impacto nas suas atitudes e comportamentos, logo no seu envolvimento com as equipas (Boon et al., 2011). Como se constata na literatura, muitos são os fatores que inferem e influenciam a eficácia grupal: vão desde as características pessoais de cada indivíduo que pertence ao grupo, até às práticas de GRH, passando pela liderança referida por Cunha et al. (2007) como foco fragilizador ou facilitador da eficácia dos grupos. Também Troxel (2002) afirma serem oito os fatores organizacionais que influenciam e dão força ao bom desempenho dos grupos: a tarefa, a

² - Ausência de comprometimento com o trabalho.

estrutura organizacional, as práticas organizacionais, a chefia, a tomada de decisão, as relações interpessoais, os valores e a comunicação.

Pelo atrás referido, os comportamentos e as atitudes dos colaboradores assim como as relações interpessoais que estabelecem contribuem para o desempenho das equipas a que pertencem. Estes comportamentos e atitudes podem ser condicionados pelas práticas organizacionais, nomeadamente pelas práticas de GRH, pelas metodologias adotadas na realização das tarefas e pela comunicação, influenciando o nível de motivação e satisfação das equipas. Assim, serão estes os fatores e conceitos alvo de enfoque e de desenvolvimento no ponto seguinte e sempre que possível, serão relacionados com o tema do projeto. Para tal, primeiro, é necessário definir o que são equipas, qual o desenho da sua função e qual o objetivo das mesmas para a organização.

2.1 - Conceito de grupo e equipas

Schiefer et al. (2006) define grupo ou equipa como um conjunto de pessoas que partilha e interage para a concretização de um objetivo comum. Neste sentido, um grupo não reside apenas na soma dos indivíduos que o integram, mas, como afirma o autor, um grupo “pressupõe níveis de unidades significativas que transcendem as pessoas que o compõem, embora não absorvam a personalidade dos seus membros” (p.32).

Existem vários tipos de grupos, e os critérios que os tipificam vão desde a origem, a qualidade das interações, a natureza dos objetivos e a duração esperada. Para Cunha et al. (2003) a existência de um grupo pressupõe algumas condições, entre as quais se destacam:” um conjunto de pessoas que

partilham normas comuns, se envolvem em interações frequentes, têm objetivos comuns e uma perceção coletiva de unidade, sentem que têm um destino comum. “ (p.329). Face a estas duas tipificações pode dizer-se que os grupos de add's são equipas formais, operacionais, de carácter permanente, constituídas para o desempenho de determinadas tarefas e orientadas para o cumprimento de objetivos comuns, que resultam no bem-estar e qualidade de vida dos utentes.

No caso da MSMM, estas equipas têm como função realizar um conjunto de tarefas distribuídas pelos três turnos e que vão desde a realização e apoio nas atividades de vida diária do idoso (higiene pessoal, alimentação e medicação), até à realização das tarefas necessárias ao bom funcionamento da Unidade, tais como, arrumação e organização dos espaços, limpeza das ajudas técnicas, acompanhamento ao exterior, entre outras. Estas tarefas visam o cumprimento das necessidades dos residentes e têm como objetivo proporcionar-lhes bem-estar, pelo que a articulação e a comunicação entre os vários elementos da equipa, são fatores essenciais ao seu bom funcionamento. Embora os add's procurem na sua prestação de serviços proporcionar qualidade de vida aos idosos, é importante que este objetivo esteja alinhado com a missão e visão da organização e uma vez compreendido e assimilado pelas equipas, resultará num bom desempenho e garantirá um serviço de apoio e qualidade individualizado ao utente (Jenaro et al., 2013). Resnick (2013) reforça, aliás, que “em geriatria, a abordagem de equipa é a melhor forma de abordar as complexas necessidades dos idosos “ (p.1019).

2.2 - Desenvolvimento e objetivos dos grupos na organização

O conjunto de características que constitui cada elemento do grupo vai influenciar e marcar a personalidade e o pensamento grupal que o mesmo vai desenvolver e caracterizar. As interações dão-se nos dois sentidos, ou seja, em cada processo de desenvolvimento de grupo existe uma influência recíproca entre as pessoas e o grupo (Schifer et al., 2006). Como já referido por Kelly et al. (2001), sempre que um indivíduo entra para um grupo transporta consigo a sua personalidade individual, experiências afetivas e habilidades. Assim, as composições dos grupos e os *inputs* que os elementos do grupo transportam consigo moldam os relacionamentos, gerando ou não conflitos, refletindo-se nos processos e procedimentos para a realização das tarefas (Choi et al., 2008). A presença de diferentes ideias, informações e perspetivas pode resultar num maior envolvimento e entusiasmo no desempenho das tarefas. Os *inputs* são condições que existem antes da execução destas e contêm características dos elementos da equipa e da organização, sendo que os processos descrevem as interações e a transformação dos *inputs* em *outputs* (Ripoll et al., 2004).



Figura 1: Processos grupais.

Fonte: Adaptado a partir de Cunha et al. (2003).

A dinâmica dos grupos, os seus processos, o seu funcionamento e resultados afeta não só as pessoas do grupo, mas também a própria organização (Cunha et al., 2003). Estes são processos de transformação, quer

a nível individual, quer a nível de grupo, que envolvem períodos naturais de caos e ordem e tempos de conflito, que fundamentam o movimento em direção à transformação, em direção à mudança (Halligan, 2004). Como dizem Dimas et al. (2007), estes tempos de conflito podem ser associados a aspetos positivos, tais como a inovação e criatividade, mas também a aspetos negativos, tais como, fraca coesão grupal, diminuição do nível de desempenho e mesmo aumento do *turnover*. Os conflitos podem estar relacionados com a realização das tarefas, ou podem ser do tipo relacional, mas ambos estão interligados com o bem-estar individual e coletivo. Caso persistam e se instalem no grupo, acabam por afetar as relações de trabalho, refletindo-se nos resultados e desempenho do mesmo (Dreu et al., 2004). Todavia, a ausência de conflito pode também potenciar um baixo desempenho, pela passividade e inatividade do grupo, por falta de assertividade e necessidade de ação (Janssen et al., 1999).

2.3- Orientação dos grupos para a eficácia

Cada vez mais as equipas de trabalho ganham espaço nas organizações, por conseguinte, os fatores que influenciam a sua eficácia são alvo de investigação (Ripoll et al., 2004). Vários são os estudos (e.g. Barry y Stewart, 1997; Champion et al., 1993; Ritches et al., 2011) a constatar que o juntar de sinergias aumenta a eficácia do grupo; por outro lado, quando o grupo apresenta processos disfuncionais, a eficácia do grupo diminui. Assim, como referido no ponto anterior, a eficácia grupal está diretamente relacionada com as relações e interações do grupo que, por sua vez, estão relacionadas com o contexto, nomeadamente com a comunicação (Ripoll et al., 2004).

Ainda segundo o mesmo autor, uma orientação socio-emocional positiva favorece os resultados do grupo e, contrariamente, uma orientação negativa dificulta a obtenção de bons resultados, sendo que as relações e interações do grupo são mais intensas quanto maior for a dependência para a realização das tarefas. A comunicação socio-emocional e a coesão do grupo afetam a eficácia grupal. A maior ou menor riqueza da comunicação resulta das necessidades que o grupo vai gerando e apresentando (e.g. para a resolução de conflitos e solução de problemas técnicos), pelo que uma boa comunicação tende a criar eficácia e eficiência do grupo (Ripoll et al., 2004).

Mas se a comunicação é importante, a monitorização das tarefas pela chefia e a participação ativa dos grupos são também muito importantes para melhorar o desempenho e eficácia dos mesmos, pois fazem parte do processo de desenvolvimento e transformação do grupo. São momentos durante os quais este pode esclarecer ideias, dúvidas, aferir procedimentos e melhorar as competências dos seus elementos, quer a nível individual, quer a nível de grupo (Severinsson et al., 2012). Esta comunicação de procedimentos é essencial para que o grupo e os seus elementos aprendam a priorizar, a sistematizar e a destinar tarefas, a nível individual e organizacional, pois a presença de diferentes perspetivas sobre a execução das mesmas tarefas pode criar situações de tensão, o chamado conflito de tarefa (Dimas et al., 2007). Durante estes períodos de tensão, as *soft-skills* ganham relevo (e.g. a atitude positiva, uma boa comunicação, a capacidade de adaptação à mudança, o trabalho de equipa, a motivação) e, como refere Kyllonen (2013),

promovem práticas mais seguras e uma maior satisfação a quem beneficia dessas práticas, nomeadamente os utentes e a organização.

Para que a eficácia e eficiência se verifiquem, é necessário que as equipas ou grupos de trabalho obedeçam a necessidades, que Schieffer et al. (2006) quantifica as essenciais de dez: objetivos comuns, confiança mútua, comunicação aberta, interação de todos os elementos, manutenção da autoestima, liderança entre outras



Figura 2: As dez necessidades de uma equipa.

Fonte: Adaptado a partir de Rees, Fran (1991), Schieffer et al. (2006)(p.21).

Sendo as equipas de add's construídas para o desempenho de tarefas comuns e com objetivos comuns, pretende-se desenvolver técnicas que melhorem a confiança, a autoestima, o respeito pela diferença, que promovam o envolvimento de todos os elementos e simultaneamente o bem-estar e bom ambiente no trabalho, pois como diz Biggio (2013) o *“Well-being in the workplace is considered by many authors to be the outcome of the interaction between individual characteristics and those of the working and organizational environment.”*(p.1).

A homogeneidade nem sempre prevalece nos grupos. Nos mesmos grupos de trabalho é comum a presença de diferentes idades, géneros e níveis de escolaridade, pelo que esta diversidade pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos (e.g. cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto) embora também possa trazer benefícios pela integração e vivência de diversas perspetivas (Ladeira et al., 2013), não obstante considerar-se que cada grupo geracional apresenta diferentes atitudes, mentalidades e relações éticas com o trabalho, no que respeita ao grau de comprometimento com as organizações apresenta graus de comprometimento semelhantes (Sarsur et al., 2013).

Um número crescente de estudos (e.g. Williams e O'Reilly, 1998; Elis Thomas, 2001) defende que as pessoas querem ser conhecidas como elas são e, se uma elevada congruência interpessoal existir (congruência enquanto lentes do autoconhecimento e autoavaliação de cada uma das pessoas), esta facilita relações harmoniosas e produtivas, apesar da diversidade do grupo, sendo que a partilha de informação pessoal promove a segurança psicológica

do grupo e aumenta a congruência do mesmo, verificando-se uma maior compreensão e entendimento grupal que, segundo Polzer et al. (2002), se traduzirá num melhor desempenho. Este assimilar da riqueza das características pessoais e das idiosincrasias vai aumentar a complexidade do grupo, podendo torná-lo mais produtivo e mesmo mais criativo, considerado pelo mesmo autor como *o capitalizar a diversidade* (p.318).

Por tudo o que foi referido e sustentado pela literatura, salientam-se a comunicação (relação com chefias e entre pares), a motivação, a satisfação e bem-estar como condições necessárias à coesão grupal e respetiva eficácia e eficiência das equipas. Tendo em conta a diversidade presente em cada um dos grupos, pretende-se monitorizá-los através de técnicas e práticas metodológicas que facilitem e melhorem o desempenho dos mesmos. Optar por um trabalho de gestão segundo uma abordagem participativa, com cariz *bottom up*, poderá permitir criar ambientes de trabalho compensadores sob o ponto de vista de desenvolvimento do bem-estar dos colaboradores, tornando-se facilitador de ganhos económicos: trocar ou substituir os ganhos tangíveis pelos ganhos intangíveis, Cunha et al. (2007).

3 - Metodologia

A escolha pela aplicação de técnicas de *Focus Group* (FG) ou Técnicas de Grupos de Conversação enquadra-se precisamente na orientação participativa do trabalho. Por um lado, todos os elementos que constituem o grupo têm a possibilidade de participar e, por outro lado, as interações entre os participantes poderão ajudar a melhorar o seu desempenho. Estas técnicas são

conhecidas como técnicas dinâmicas, nas quais todos os elementos do grupo podem ser abordados, todos podem exprimir as suas opiniões, as suas posições e pontos de vista e, eventualmente, participarem na tomada de decisões quando solicitados. Este será o espaço para os elementos do grupo se poderem diferenciar uns dos outros, juntar sinergias e estabelecerem metas em sintonia com a estrutura organizacional (Gibson, 2003) O *Focus Group*, considerado pelo mesmo autor como uma das técnicas que melhor promove a participação de cada indivíduo, visa a mudança e alteração do comportamento e conseqüente desempenho do grupo. Trata-se de técnicas veiculadoras de mudança no grupo, pois cada indivíduo acaba por se comprometer e estar envolvido com a transformação pretendida. Como afirma Dimas et al. (2007) ” O grupo constitui uma realidade dinâmica e mutável que adquire contornos diferentes ao longo da sua existência” (p.190).

Nem sempre os fatores preditores de influência e mudança num grupo se verificam, pois se a extroversão inicial de alguns elementos do grupo pode influenciar o comportamento do grupo, outros fatores tais como as capacidades cognitivas, a consciência, a confiança e a abertura a novas experiências indicam um conjunto de habilidades, as *soft skills*, que se vão revelando e influenciando o grupo para a mudança (Deuling et al., 2011). Ao longo do tempo, os elementos constituintes do grupo vão interagindo entre si e com outras pessoas em outros contextos, pelo que essas interações vão mudando os grupos, levando os investigadores a convergir na ideia de que equipas e grupos são sistemas dinâmicos, complexos e adaptativos como refere Ilgen et al.(2005) .

Por último, como salienta Matos et al. (2009), considerando a especificidade do trabalho efetuado no âmbito da saúde, estes grupos de add's, os cuidadores, pertencem a um conjunto de profissionais cuja articulação e partilha de saberes e fazeres, potencia melhores práticas e um melhor serviço ao idoso, cujo risco de doença e dependência física e afetiva é cada vez mais elevado.

3.1- *Desenho metodológico da investigação*

A metodologia adotada consiste numa intervenção de investigação – ação. Considerámos esta abordagem adequada para um projeto, na medida em que supõe um plano de ações que visam alterar e modificar uma determinada situação. Assim, foram numa 1ª fase aplicados questionários e numa 2ª fase aplicadas técnicas de participação – duas sessões de *Focus Groups*.(FC), ao todo três momentos de intervenção. Nas sessões de FC pretende-se facilitar a discussão, explorar as opiniões, os valores e sentimentos sobre os problemas apresentados pelas equipas, permitindo conhecer os seus comportamentos e atitudes, fornecendo informação sobre o seu funcionamento, quer ao nível da execução das tarefas, quer ao nível da comunicação entre pares e chefias; ou seja, identificar as forças e fraquezas das equipas, para conjuntamente serem discutidas, valorizando as forças e ultrapassando as fraquezas.

.A facilitação é uma técnica que consiste em apoiar os processos de participação, potenciar a consciencialização dos eventuais obstáculos à obtenção de bons resultados, gerir ideias e, por último, facilitar a tomada de decisão em grupo (Schiefer et al., 2006). Segundo este autor, recomenda-se

que o facilitador seja neutro, pois só assim promove a autenticidade na exposição das perceções dos elementos do grupo, assegurando a participação sem constrangimentos de confronto com chefias, fomentando a decisão partilhada.

A intervenção foi construída em três etapas, todos previamente concebidos e com uma ligação lógica: um primeiro momento exploratório e de recolha de dados prévios sobre a maior ou menor satisfação dos add's; um segundo momento para se devolver aos colaboradores os resultados sobre a satisfação através da 1ª sessão de *FG*, potenciando e promovendo a discussão dos mesmos; um terceiro momento, a 2ª sessão de *FG*, para validação dos resultados e tomadas de decisão através da reflexão conjunta, procurando consensos e, eventualmente, minimizar as resistências manifestadas.

Enquanto na 1ª sessão se pretende devolver à equipa os resultados do questionário exploratório, para pensarem e refletirem em grupo, identificarem necessidades e sugerirem propostas, na 2ª sessão pretende-se consolidar as respostas a essas necessidades, e validar as transformações iniciadas e as decisões efetivamente tomadas. Na 1ª sessão *FG*, o facilitador e o observador neutros auxiliam o grupo a olhar para os problemas detetados, visando a resolução dos mesmos através de uma perspetiva fora do grupo. Na 2ª sessão *FG*, o facilitador foi o próprio pesquisador com ajuda do Coordenador das equipas. Sendo a pesquisadora do projeto a subdiretora da ERPI MSMM, a opção pela sua participação, apenas na 2ª etapa, foi estratégica. Após a realização da 1ª sessão, considerou-se que havia condições positivas para a sua intervenção e que as mais valias (proximidade e acesso a dados internos)

eram superiores às perdas (inibição dos participantes). Apesar disso, conscientes da possibilidade de enviesamento dos resultados, optou-se pela estratégia metodológica de triangulação de dados (questionário, *focus group* e indicadores internos).

Assim, para conhecer o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, procedeu-se à recolha de dados através da aplicação prévia de um questionário de carácter exploratório, de 11 perguntas (anexo 1), cujas respostas estavam sujeitas a uma escolha entre cinco níveis de satisfação, de 1 a 5, segundo a escala de *Likert* (Osinski et al., 1998) e uma pergunta de resposta sim / não. O grau de satisfação dos colaboradores é determinado por diversas variáveis que, não sendo de observação direta, estão associadas a um conjunto de indicadores, obtidos diretamente através do questionário. As questões incidiram sobre as práticas de GRH, nomeadamente a admissão e integração, a comunicação (com os superiores e entre pares), a motivação e a satisfação, cujos resultados foram posteriormente devolvidos aos respetivos grupos através das sessões de FG. Como afirma Morgan (1996), o FC é uma técnica que permite maximizar as interações com o grupo através de uma maior envolvência dos participantes, cuja linha de orientação é definida de acordo com as preocupações da intervenção: melhorar a motivação e a satisfação, aumentar o compromisso com a organização e, conseqüentemente, a diminuição do absentismo.

3.2.- *Focus Group: aplicação ao projeto*

Focus Group é um método de pesquisa para recolha de dados através da discussão e observação, reconhecendo o papel ativo do pesquisador,

através de um moderador (Morgan,1996). Neste sentido, e já referido, na 1ª sessão de FG o moderador foi um elemento neutro, o moderador da 2ª sessão foi a própria pesquisadora, de forma a garantir que a intervenção fosse focalizada no *empowerment* dos participantes, no fortalecimento do grupo através das atividades de participação. Como refere Gibson (2003), FG é um instrumento propenso à discussão de ideias e de tomadas de posição entre os vários elementos do grupo, contribuindo com diferentes opiniões, podendo o grupo de trabalho enriquecer e melhorar as práticas através do contributo de quem as pratica.

Os grupos focais são frequentemente utilizados em estudos exploratórios e com a intenção de obter *insights* sobre os problemas, ou sobre a configuração dos problemas pelas partes interessadas (Jean, 2012). Assim, as sessões de FG focalizaram-se na interação e discussão das equipas face aos dados recolhidos pelos questionários.

Após a recolha de informação (questionário), foram realizadas duas sessões com cada um dos grupos, cujos temas de discussão foram pautados pelos objetivos do estudo e pelos resultados do questionário. Estas sessões consistiram numa conversa disciplinada, em que se pretendeu que cada elemento interviesse na sua vez, que se ouvisse mutuamente, para se juntarem as discórdias e as forças em sinergias que beneficiem o todo. Segundo Gibson (2003), nestas dinâmicas de participação os *outputs* potenciam reações nos elementos do grupo que podem resultar em *inputs* positivos para o desempenho do grupo, pois as diferentes opiniões, e juízos sobre determinadas práticas podem resultar em novas formas de pensar e proceder

que, conjuntamente, produzem alterações metodológicas e melhoram o desempenho das tarefas. Esta conclusão vem reforçar Morgan (1996) ao afirmar que a verdadeira força dos FG não reside apenas na exploração do que as pessoas têm a dizer, mas nos *insights* gerados pelos seus comportamentos e motivações. Tendo em conta as interações sociais entre os participantes, pode ainda captar-se as relações afetivas e desejos inconscientes (Ioé, 2010).

A programação das sessões obedece a uma ordem lógica, mas flexível, cuja configuração depende do objetivo do projeto. Nestas reuniões, o facilitador vai gerindo as intervenções, sendo as interações mais relevantes registadas por um anotador (Gutiérrez, 2011). Durante as sessões, os add's têm a oportunidade de discutir as questões colocadas, tais como a comunicação, a metodologia, a motivação e a formação, partindo das suas perspetivas individuais e percecionando e analisando os pontos de vista dos outros. As concordâncias e discordância são registadas, sem qualquer tentativa de forçar o consenso. Os conflitos são respeitados e jamais desvalorizados ou impedidos de se manifestarem. A discussão em grupo vai-se construindo, num contínuo descontínuo e, quanto menos interventivo for o moderador, mais rica é a discussão e o material resultante para análise (Ioé, 2010).

As sessões foram registadas em forma de memorando, segundo um guião, e foram também observados os papéis assumidos pelos participantes: a comunicação, os comportamentos e opiniões emitidas face às dimensões abordadas na discussão (práticas da GRH, nomeadamente, admissão e integração, comunicação, formação, motivação e satisfação) foram alvo de registo. O facilitador mantém o grupo envolvido na discussão, reconhece e

registra os comentários individuais repetidos ou opiniões relevantes sobre um determinado tópico da discussão, embora se pretenda estudar o grupo enquanto “totalidade da soma das suas partes” Quivy et al. (1998) (p.159).

Foram distribuídos questionários a todos os add's e numa amostra de 51 foram recolhidos 39 preenchidos. Após a recolha dos dados foram realizadas 2 sessões de *FG*, com cada grupo.

3.2 - *Desenho das sessões de Focus Group*

O planeamento das sessões obedeceu a uma definição prévia A finalidade da 1ª sessão *FG* foi iniciar uma experiência coletiva de discussão de ideias em torno dos obstáculos e forças das equipas. Tendo sido devolvido aos participantes os resultados do questionário, constatou-se que a satisfação expressa nos mesmos não traduzia a realidade, uma vez que a falta de assiduidade, a indisponibilidade de alguns colaboradores para com a equipa e a comunicação ineficiente entre os elementos, demonstravam a quebra de motivação. A discussão iniciou-se com o confronto dos resultados obtidos no questionário e as atitudes e comportamentos dos colaboradores na prática. A facilitação foi promovida por um elemento neutro ao grupo, uma Técnica Superior de Educação e Reabilitação, colaboradora da instituição, e sem ter uma relação laboral direta com estes add's.

1ª Sessão Focus Group	
Objetivos	Procedimentos
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Breve introdução sobre o objetivo da sessão e esclarecimento sobre a importância da participação dos auxiliares;</i> • <i>Devolução dos resultados do questionário;</i> • <i>Confronto e promoção da discussão sobre o grau de satisfação;</i> • <i>Identificação de necessidades para um melhor desempenho das tarefas: propostas e sugestões.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Introdução feita pelo facilitador da sessão e esclarecimento sobre as técnicas de participação;</i> • <i>Apresentação dos resultados sobre: Admissão, Integração e Socialização, Comunicação, Assiduidade, Motivação e Satisfação;</i> • <i>Brainstorming – facilitação e participação disciplinada, dando vez a todos os elementos a participarem;</i> • <i>Facilitação e técnicas de participação.</i>

Figura 3: Desenho da 1ª sessão FC

Na 2ª sessão, conseqüente da primeira, procurou-se delinear estratégias para validação dos resultados da 1ª sessão: tomada de decisão sobre estratégias a adotar e opções a seguir. A facilitação nesta segunda sessão foi realizada pela autora do projeto e o Coordenador das equipas, uma vez que se pretende encontrar propostas de estratégias participadas, construídas conjuntamente, e tomadas de decisão por ambas as partes, colaboradores e Organização.

2º sessão Focus Group	
Objetivos	Procedimentos
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Breve introdução sobre o objetivo da 2ª sessão: seleção dos temas a trabalhar;</i> • <i>Realização de atividade: trabalho de grupo;</i> • <i>Estratégias e sugestões para melhorar o desempenho;</i> • <i>Validação das propostas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Introdução feita pelo Coordenador e autora do projeto sobre a identificação dos pontos a melhorar na 1ª sessão;</i> • <i>Subdivisão do grupo em 3 subgrupos e cada grupo ficou responsável por uma temática;</i> • <i>Orientação e facilitação do trabalho de grupo: registo de propostas em painel para melhorar a temática a trabalhar</i> • <i>Apresentação dos resultados do trabalho aos restantes elementos e discussão final.</i>

Figura 4: Desenho da 2ª sessão FG

4 - Apresentação de resultados

4.1- Dados obtidos no questionário

Em 11 questões do questionário aplicados a 51 Add's, tendo como domínios a Admissão e Integração, a Comunicação, a Formação e a Motivação, num total de 424 respostas, obtiveram-se 22 respostas negativas, 1 e 2 na escala de *Likert*. As 405 respostas positivas distribuíram-se entre o 3 (satisfeito) e 5 (muito satisfeito), da mesma escala. Assim, os resultados, segundo o nível de satisfação, foram: 5 respostas para *nada satisfeito* (1), 17 respostas para *pouco satisfeito* (2), 132 respostas para *satisfeito* (3), 145 respostas para *bastante satisfeito* (4), e 124 respostas para *muito satisfeito* (5). Apenas 5 questões não foram respondidas como se pode verificar na figura 5.

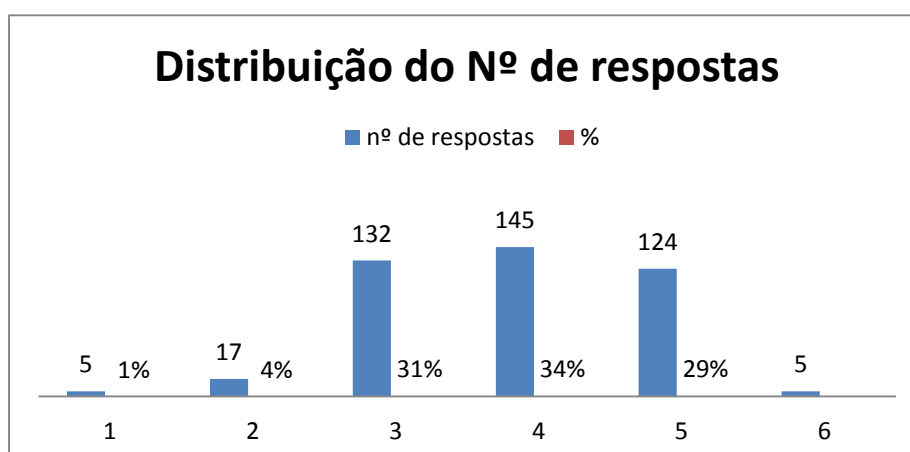


Figura 5: Distribuição do número de respostas às 11 questões, segundo a escala de *Likert*.

<i>Domínio</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>NR</i>
<i>1 - Adm/integração</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>24</i>	<i>18</i>	<i>25</i>	<i>2</i>
<i>2- Comunicação</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>44</i>	<i>56</i>	<i>49</i>	<i>2</i>
<i>3- Formação</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>8</i>	<i>16</i>	<i>11</i>	<i>1</i>
<i>4- Motivação</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>27</i>	<i>29</i>	<i>25</i>	
<i>5 -Satisfação</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>29</i>	<i>26</i>	<i>14</i>	

Figura 6: Distribuição do número de respostas por domínio, segundo a escala de *Likert*.

Os resultados apresentam satisfação por parte dos colaboradores, porém esta não se reflete nos seus comportamentos.

Esta discrepância foi apresentada na 1ª sessão de FG a cada uma das equipas, um total de 5 sessões. Cada uma das sessões foi agendada com cada grupo e teve a duração média de 1h 30m. A maioria dos colaboradores são do género feminino, com idades compreendidas entre 25 e 60 anos, cujas habilitações literárias vão desde o 4º ano até ao 12º ano da escolaridade obrigatória.

4.2 - *Dados obtidos na 1ª sessão Focus Group*

Em linhas gerais, nesta sessão pretendeu-se observar as reações dos grupos, face aos resultados obtidos nos questionários, confrontando-os com as próprias respostas e abordando cada uma das temáticas pertinentes da GRH, comunicação, formação, metodologia da função e motivação. Todas as sessões foram realizadas no mesmo local, obedecendo à mesma distribuição espacial e com o mesmo moderador e relator. Estas foram iniciadas com uma pequena apresentação dos resultados, sendo estes o pretexto da discussão, partilha de perceções e sugestões. O conteúdo das sessões e as interações dos participantes foram anotados. Estas conversações também refletem ação, uma vez que as participações dos elementos podem influenciar os outros elementos e, conseqüentemente, gerar mudanças nas suas intervenções. A conversação transforma o desenho que a própria discussão adquire, ficando registados os contributos que foram considerados pertinentes, que resultaram e foram determinantes na discussão em grupo (Gibson, 2003).

Sendo este projeto um estudo de análise qualitativa, obrigou, ao registo escrito das sessões de FG, à análise de conteúdo de cada um dos registos comparando-se as experiências, extraíndo-se as opiniões e perceções relevantes, muitas das quais transversais a todas as equipas, como se pode verificar nos anexo 2 (Quadro resumo da 1ª sessões FG.). Aqui apresentam-se as questões mais pertinentes, tais como:

- Número elevado de tarefas, tornando o trabalho muito cansativo e impedindo a passagem correta de informação aos colegas do turno seguinte;
- Período de integração dos novos colegas muito reduzido, não permitindo uma boa adaptação à equipa e à função;

- A falta de metodologia foi referida apesar de existir um manual de procedimentos;
- A falta de assiduidade de alguns colegas, pois torna os turnos ainda mais cansativos;
- Ausência de reconhecimento quer por parte das chefias, quer por parte dos colegas, foi muito valorizada por todas as equipas.

Foram dadas algumas sugestões:

- A contratação de mais colaboradores;
- A formação ser *on the job* para ter uma maior aplicabilidade na prática;
- A integração dos novos elementos ser realizada pela equipa de enfermagem;
- A criação de um prémio como reconhecimento.

4.3 - Dados obtidos na 2ª Sessão Focus Group

Enquanto na 1ª sessão, a discussão e a participação foram realizadas de uma forma bastante orientada, na 2ª sessão, foi desenvolvida uma dinâmica mais autónoma: o grupo foi subdividido em subgrupos (subgrupos de 2 e 3 elementos) e cada subgrupo escolheu a temática a desenvolver. A cada grupo foi dado um painel para registo das propostas de estratégias e soluções encontradas para melhorar a temática escolhida. No final, cada grupo apresentou a sua proposta para ser discutida em conjunto e validada pelos restantes elementos, cujos resultados são apresentados no anexo 3 (Quadro resumo da 2ª sessão FG), e aqui apenas referidas as sugestões mais pertinentes sobre a comunicação, a formação, a metodologia e a motivação.

A sessão foi muito produtiva face ao expectável. Como referido por Faysse et al., (2012) a participação dos atores nestes processos participativos é geralmente satisfatória, não tanto pela obtenção de novas ideias, mas pela

oportunidade de apresentarem as suas próprias sugestões. Os participantes apresentaram as suas sugestões, demonstrando que as suas ideias foram alvo de reflexão durante o período que mediou a 1ª sessão e a 2ª sessão, resultando num contributo consistente e construtivo. Assim, no que diz respeito a:

- **Comunicação** - foi sugerida mais tempo para a passagem de ocorrências, devendo esta ser escrita e oral. As falhas que ocorrem durante o turno devem ser comunicadas aos colegas e ao enfermeiro de serviço;
- **Formação** - foi assumida como uma dimensão para a aprendizagem muito importante, mas de preferência *on the job*;
- **Metodologia** – foi sugerida a integração dos novos colaboradores nos 3 turnos a realizar pelo mesmo add, num período de tempo mais alargado, alteração da distribuição das tarefas por turno e mais um colaborador para ajudar na organização das unidades;
- **Motivação** - reconhecimento por parte dos colegas e chefias, horários mais equilibrados, um maior acompanhamento por parte da equipa de enfermagem e Coordenador.

5 – Conclusão

No desenvolvimento do projeto verificou-se o impacto deste tipo de exercício na GRH. A exploração das técnicas de participação pressupõe a realização de várias sessões de grupo para, efetivamente, se poder verificar a mudança de comportamentos e atitudes. As sugestões formuladas na 1ª sessão promoveram uma aprendizagem e desenvolvimento mútuo entre os diversos atores, revelando os seus efeitos na 2ª sessão: a transferência de conhecimento entre eles, o treino na comunicação e o estabelecimento de um

clima de confiança essencial para o bom desempenho grupal, de forma a validarem as sugestões iniciais, ultrapassando resistências e encontrando consensos (Campos, 2011). A 2ª sessão de FG pode considerar-se como um momento de reflexão coletiva participada, uma vez que são validadas algumas das sugestões iniciais, passíveis de se concretizarem conjuntamente com a organização (Kearney et al., 2013).

O consenso encontrado foi alcançado à luz do que refere Campos (2011): a partir de encontros e discordâncias, revisão de posicionamentos através da discussão em que todos pensam e todos ganham. Não se tratou de um consenso forçado tendo sido explicado aos participantes que a prioridade era o debate e a possibilidade de pensamento coletivo sobre questões organizacionais. De facto, as sessões contribuíram para clarificar questões pertinentes e importantes no trabalho e execução das tarefas dos add's. Permitiram incluir na discussão os seus conhecimentos, as suas experiências e habilidades, assim como as suas vontades e interesse em melhor organizar o trabalho, apresentando propostas (anexo 4) que podem gerar benefícios para os colaboradores e a organização (Runnels, 2013).

Este projeto, que se pretende continuar, foi clarificador sobre como a participação dos colaboradores, neste caso as equipas de add's, pode ajudar a ultrapassar alguns obstáculos nas metodologias do trabalho, contribuindo com o conhecimento e experiência de campo, assim como auxiliar a melhorar a comunicação e a encontrar um ambiente de trabalho motivador, promovendo a satisfação dos mesmos (como se pode verificar no anexo 4).

Sublinha-se aqui a motivação como dimensão essencial para o alcance da eficiência e eficácia destes grupos de trabalho. Como refere Robbins (2003), o reconhecimento do esforço e desempenho destes grupos contribui para o sucesso dos mesmos, e por vezes, pequenos gestos são o bastante para se obterem ganhos significativos na mudança.

“The most powerful workplace motivator? Recognition, recognition, and...more recognition!” (p.67)

É importante mencionar que o pretendido compromisso entre a organização e os colaboradores (add's) é uma consequência da motivação e satisfação dos mesmos, verificando-se que o reconhecimento verbal, através de uma eficiente comunicação, pode constituir parte da motivação e satisfação necessárias ao bom desempenho de todos. Ou seja, uma abordagem positiva, em que a escuta dos fracassos e sucessos é promotora do bem-estar e confiança dos colaboradores, gera um bom clima de trabalho, tornando as dinâmicas de participação instrumentos facilitadores da eficácia e eficiência.

Como salienta Campos et al. (2011), a possibilidade de trabalharmos com metodologias flexíveis e de participação ativa, com as quais podemos devolver os dados, ouvir e valorizar a participação dos colaboradores, permite analisar as potencialidades e limitações da metodologia utilizada nas tarefas, rever comportamentos e atitudes, quer dos add's, quer da chefia. Porém, estas mudanças não se conseguiram avaliar, nem devolver os resultados às equipas, fator essencial para consolidar a confiança, pela limitação temporal do projeto.

Conclui-se que este projeto, apesar de ser exploratório e de apresentar limitações temporais e de disponibilidade de alguns dos add's participarem,

apresentou resultados. Considera-se que constitui um contributo válido para a organização, na medida em que estas metodologias participativas promoveram a definição de medidas para superação dos problemas e necessidades sentidas pelas equipas de add's. Percebeu-se também que o nível de participação dos colaboradores aumentou da 1ª para a 2ª sessão, melhorando a comunicação entre os participantes, aumentando a partilha de conhecimento, tornando os grupos mais coesos, mais fortes e mais envolvidos na procura de medidas adequadas às necessidades e à realidade.

5.1 - Considerações Finais

Como refere Alves et al. (2010), a implementação de técnicas participativas, que visam a criação de ambientes favoráveis à reorientação e reorganização dos serviços, permitem o desenvolvimento de habilidades pessoais para o desempenho das tarefas, melhorando a prestação do serviço do cuidador. A função de cuidador, add, deverá ser ancorada em processos de participação conjunta, não só entre equipas de add's, mas alargada aos outros grupos e equipas da instituição, por forma a envolver todos os colaboradores com a estrutura organizacional.

Ainda segundo o mesmo autor, a metodologia utilizada no projeto potencia a aproximação entre profissionais e a discussão de temáticas inerentes às funções, promovendo uma aproximação que permite compreender o comportamento interpessoal e respetivo *empowerment* e capacitação destes grupos de trabalho. Todavia, esta proximidade de valores entre os colaboradores de cada uma das equipas, pode criar expectativas que, uma vez não cumpridas, podem potenciar desconfiança em relação às chefias. Assim, e

de forma a minimizar os possíveis desencontros, sublinha-se a importância do *feedback* às equipas, a devolução de resultados, para que estas ações de participação sejam maximizadas, pois a confiança e contributo destes colaboradores são essenciais para a eficácia e eficiência das mesmas.

Por último, através da participação ativa, não só dos add's, mas de todos os *stakeholders*, convergem-se esforços para a obtenção de mudanças positivas, (Meier, 2014). Este processo de Pesquisa Ação focalizada na participação de todas as partes interessadas sobre um determinado objetivo (Kearney et al., 2013), em que todos contribuem para o seu alcance, poderá ser uma prática organizacional a vigorar, tendo em vista melhorar o serviço das respostas sociais da Mansão Santa Maria de Marvila.

6 - Bibliografia

- Alves, L. H. S., Boehas, A. E., Heidmann, I. T. S. B. (2012). a Percepção Dos Profissionais e Usuários Da Estratégia De Family Health Strategy Professionals and Users ' Perception on Health Promotion Groups, *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, 2012 Abr-Jun, 21 (2), 401–408.
- Biggio, G., & Cortese, C. G. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 8, 1–13.
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª Edição), Lisboa :U. T. de L. ISCSP, Ed..
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (November), 138–162.
- Campos, R. O. (2011). Fale com eles! O trabalho interpretativo e a produção de consenso na pesquisa qualitativa em saúde: Inovações a partir de desenhos participativos. *Physis*, 21, 1269–1286.
- Choi, J. N., & Thomas, S. (2008). A longitudinal examination of the work – nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behavior*, 30, (May 2008), 839–862.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. e C. (2007). *Organizações Positivas*, 1ª edição, Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. e C., Cardoso, C.C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 2ª edição, Lisboa: Editores RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. e C., Cardoso, C. C., Marques, C. C., Gomes, J. F. S. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2ª edição, Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Deuling, J.K., Denissen, J., J., A., Zalk, M., V., Meeus, W., Aken, M. (2011). Perceived influence in groups over time: How associations with personality and cognitive ability can change over time. *Journal of Research in Personality*, 45(6), p.576–585.
- Dimas, C.I., Lourenço, P. R., Miguez,J., (2007). (Re) Pensar Os Conflitos Intragrupais :Desempenho e Níveis De Desenvolvimento. *Psicologia*, 21,.2, 183-205.
- Dreu, C. K. W. De, Dierendonck, D. Van, & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict At Work and Individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6–26.
- Faysse, N., Bento, S., Rinaudo, J., D.,-Ferroudji, A. R., Errahj, M., Varanda, M., Imache, A., Dionnet, M., •Rollin, D., • Garin , P., . Kuper , M., Maton,,L, Montginoul, M. (2012). Participatory Analysis for Adaptation to Climate Change in Mediterranean Agricultural Systems: possible choices in process design. *Regional Environmental Change*, *Published online. 20 outubro 2012.*
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86,(1), 3–34.

- Gibson, D. R. (2003). Participation shifts: differentiation and order in group conversation. *Social Forces*, 81,(4), 1335-1381.
- Goerres, A., & Prinzen, K. (2012). Can We Improve the Measurement of Attitudes Towards the Welfare State? A Constructive Critique of Survey Instruments with Evidence from Focus Groups. *Social Indicators Research*, 109, 515–534.
- Gutiérrez, J. (2011). Grupo de Discusión: Prolongación, variación o ruptura con el focus group? *Cinta de Moebio*, (1), 105–122.
- Halligan, F. R. (2004). Metamorphosis : Change & Continuity , Chaos & Order , Conflict & Transformation, *Journal of Religion and Health*, 43, (3), 221–232.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
- Ioé, C. (2010)..Para qué sirve el grupo de discusión?Una revisión critica del uso de técnicas grupales en los estudios sobre migraciones. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 73–99
- ISSS- Instituto da Segurança Social. (2007). *Manual dos Processos chaves da Estrutura Residencial para Idosos*, Iss Edições, Lisboa.
- Janssen, O., (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25,(2), 117–141.

- Jean, I. (2012). Children's views on unlicensed/off-label paediatric prescribing and paediatric clinical trials. *European Journal of Clinical Pharmacology*, 68, (5), 141–148.
- Jenaro, C., Vega, V., Flores, N., & Cruz, M. (2013). Quality of services and quality of life from service providers' perspectives: analysis with focus groups. *Journal of Intellectual Disability Research : JIDR*, 57, 489–99.
- Kearney, J., Zuber-, O., & Wood, L. (2013). Community University Partnerships. *Using Participatory Action Learning and Action Research (PALAR)*, 6, 110-130.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, (1), 99 – 130.
- Kyllonen, P. C. (2013). Soft Skills for the Workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45, 16 – 23.
- Ladeira, L., Costa, D., & Costa, M. (2013). O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho. *IX Congresso Nacional De Excelência Em Gestão*, 1- 23.
- Matos, E., Elvira, D., & Pires, P. De. (2009). Relações de trabalho em equipas interdisciplinares: contribuições para a constituição de novas formas de organização do trabalho em saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62, (6), 863–869.
- Meier, A. (2014). The Article Idea Chart: A participatory action research tool to aid involvement in dissemination. *International Journal of Community Research and Engagement* 7, (1), 157–163.

- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Reviews Sociologie*, 22, 129-152.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B. (2002). Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª edição, Lisboa:Gradiva.
- Resnick, B. (2013). When will we ever learn the benefits of teams? *Journal of the American Geriatrics Society*, 61, 1019–1021.
- Ripoll, P., Navarro, G.P.,Zornoza A., Orengo,V.,(2004). La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista Latino Americana de Psicología*, 36, (2),195–208.
- Richter, A., Dawson, J., & West, M. (2011). The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 13, 37-41.
- Robbins, S. P. (2003). *The Truth about Managing People... And Nothing But the Truth*.Prentice Hall PTR , Upper Saddler River: Pearson Education,Inc.
- Runnels, V. (2013). Community-Based Experiences and factors affecting participation. *International Journal of Community Research and Engagement*, 6, 22-37.
- Sarsur, A. M., & Goulart, I. (2013). Grupos Geracionais e Comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal, IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho 1–16.

Schiefer, U. , Teixeira, P. J., Monteiro, S. (2006). *Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos*. Principia, 1ª Edição, Estoril: Principia editora,Lda.

Severinsson, E., Johansson, I., & Lindquist, I. (2012). Effects of process-oriented group supervision - a comparison of three groups of student nurses. *Journal of Nursing Management*, 22, 443–451.

Troxel.J.P. (2002). *Appreciative Inquiry: An Action Research Method for Organizational Transformation and its Implications to the Practice of Group Process Facilitation*. Chicago, Illinois: Millennia Consulting, LLC.

Sites consultados:

Carta Social (2013). Relatório 2013. Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2013.pdf> [acesso em 8-05-2015].

FDPIV (2014). Relatório de Contas. Disponível em : <http://www.fundacaodpedroiv.org/>.

Osinski, I.C., Bruno, A., S. (1998). Categorias de Respuesta en Escalas Tipo Likert. *Psicothema*, 10, 3, p. 623-631. Disponível em: <http://www.unioviado.net/reunido/index.php/PST/article/view/7489/7353> [acesso a 21 -09-2015].

OMS, (2009). 49º Conselho Diretor, 61ª Sessão do Comité Regional. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/handle/10665/165242> [acesso a 21 -09-2015].

Índice Anexos

Anexo 1 – Questionário	1
Anexo 2 – Quadro resumo 1ª sessão <i>Focus Group</i>	2
Anexo 3 - Quadro resumo 2ª sessão <i>Focus Group</i>	3
Anexo 4 – Apresentação dos resultados 2ª sessão <i>Focus Group</i>	5

Anexo 1 - Questionário

O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. As suas respostas são importantes para nos ajudarem a melhorar o funcionamento dos grupos e equipas de add's.

Idade ____; Admissão em _____;

1 Nada Satisfeito; 2 Pouco Satisfeito; 3 Satisfeito; 4 Muito Satisfeito; 5 Totalmente Satisfeito	1	2	3	4	5
1- Quando foi admitido/a na MSMM, como foi a sua receção por parte do Coordenador / Diretor técnico e equipa técnica?					
2- Quando foi admitido/a na MSMM, como foi a sua integração por parte dos seus colegas de equipa?					
3- Como avalia a orientação do Coordenador?					
4- Considera -se satisfeito com as informações dadas para a realização das suas tarefas?					
5- Considera-se satisfeito com as informações dadas pela equipa de enfermagem?					
6- Como considera a informação dada pelos colegas na passagem de turno?					
7- Certamente já teve oportunidade de receber formação. Sente-se satisfeito com a utilidade das ações de formação no desempenho das suas tarefas?					
8- Como avalia o acompanhamento pela equipa de enfermagem na realização das suas tarefas?					
9- Como se sente quanto ao apoio e colaboração dos seus colegas para a realização das tarefas?					
10- Está satisfeita com o reconhecimento por parte das chefias do seu empenho, esforço e trabalho?					
11- Está satisfeito com a equipa com quem trabalha?					
12- Gostaria de mudar de equipa?	Sim			Não	

Muito obrigada pela colaboração!

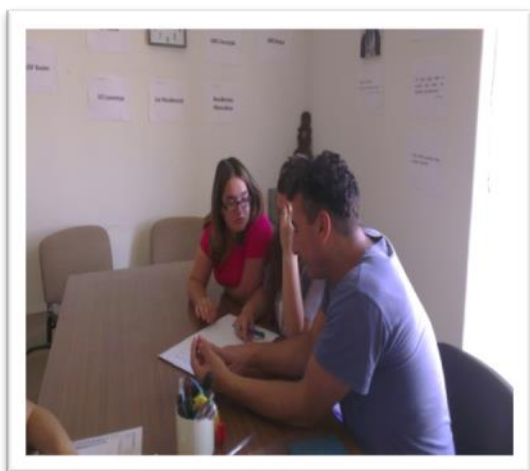
Anexo 2 - Quadro resumo 1ª sessão *Focus Group*

Resultados das sessões <i>Focus Group</i> 1ª Sessão				
Grupos	Caracterização	Devolução dos resultados obtidos no questionário exploratório e discussão dos domínios	Resultados	Sugestões
5 Grupos 10 add's por grupo	46 Add's género F 4 Add's género M Habilitações literárias: 4º ano /12º ano; Faixa etária - 25/60 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Admissão e integração dos novos colaboradores • Comunicação entre colegas e chefias • Assiduidade • Motivação • Formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Período muito curto para integração dos novos elementos; • Falta de tempo para integrar os novos elementos; • Falta de tempo para comunicar e passar informação; • Falta de assiduidade implica mais trabalho, mais tarefas a realizar; • Falta de reconhecimento pelos colegas e chefias; • Trabalho muito cansativo; • Falta de metodologia; • Necessária, mas nem sempre aplicável à realidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do nº de colaboradores; • Integração dos novos elementos a realizar pela enfermagem ou um colaborador; • Reconhecimento através de um prémio mensal por equipa; • Aumento de salário; • Formação <i>on the Job</i>; • Penalização para a falta de assiduidade.

		Motivação	<ul style="list-style-type: none">• A equipa deve escolher o elemento que faz a integração e esta deve ser rotativa;• Semanalmente organizar a sequência das tarefas;• Mais colaboradores;• Trabalhar em equipa;• Mais um colaborador um dia por semana, para organização de roupas e limpezas;• Alterar a tarefas do turno da noite para o turno da tarde;• Identificação das camas dos utentes;• A manutenção do equipamento ser mais rápida. <ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento dos colegas e chefias;• Verbalização de reforço positivo pelas chefias, equipa de enfermagem e colegas;• Mais tempo disponível para falar e dar atenção aos utentes;• Disponibilidade para ouvir os colegas e utentes;• Recetividade às novas ideias;• Escalas dos horários mais equilibrados;• Espírito de equipa e respetiva e conseqüente ajuda mútua;• Ter uma boa integração e sociabilização;• Mais acompanhamento pelo coordenador;• Acompanhar os utentes ao exterior nas atividades lúdicas.
--	--	------------------	---

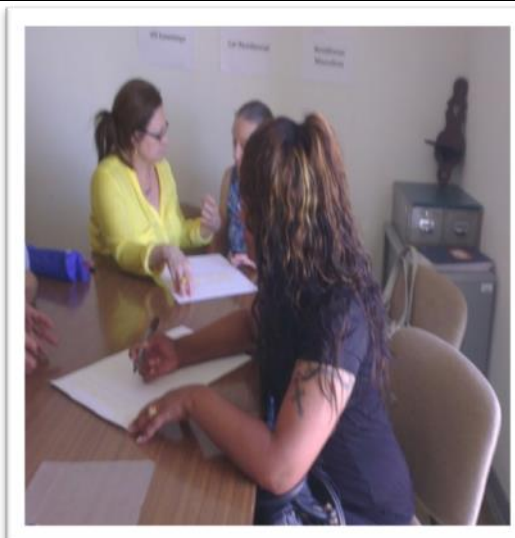
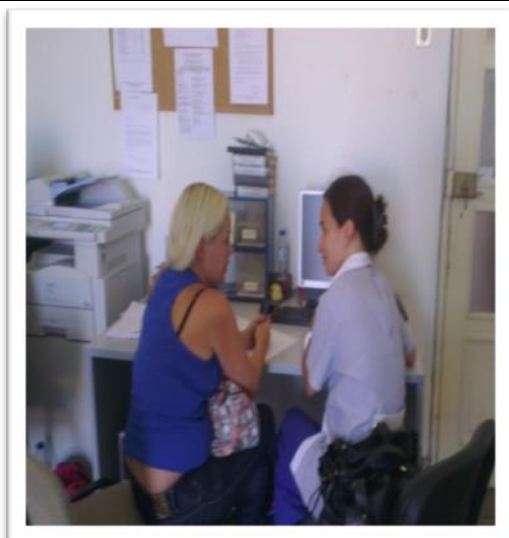
Anexo 4 - Painel dos resultados 2ª sessão *Focus Group*

Equipa 1 -8/07/2015	
Temáticas	Sugestões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Passagem de ocorrências ser escrita e oral;• Mais tempo para a passagem de ocorrências;• A comunicação com os utentes é muito importante, mas devido às tarefas a cumprir não temos tempo;• Saber ouvir.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none">• Mais um colaborador um dia por semana, para organização de roupas e limpezas;• Alterar a tarefas do turno da noite para o turno da tarde;• Identificação das camas dos utentes;• Impedir os utentes de entrarem em alguns locais da unidade;• A manutenção do equipamento ser mais rápida.
Motivação	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento dos colegas e chefias;• Apoio;• Verbalização de reforço positivo



1 – Discussão de propostas equipa 1

Equipa 2 – 9/07/2015	
Temáticas	Sugestões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Passagem de turno deve ser também oral e não só escrito; • Todas as alterações ao funcionamento deve ser comunicado diretamente à equipa.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • A integração dos novos colaboradores deve ser realizada pelo mesmo colaborador; • A integração deve ser realizada durante o período de 2 semanas e os 3 turnos; • O novo colaborador deve ser sujeito à avaliação da equipa; • A equipa deve escolher o elemento responsável pela integração dos novos elementos; • A integração deve ser rotativa.
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Horários compatíveis com os turnos; • Desenvolvimento da parte pratica na unidade “<i>on the job</i>”; • Uma formadora na unidade; • Avaliação após a formação; • Articulação dos formadores externos com os formadores internos.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço positivo pelos colegas e enfermagem; • Mais tempo disponível para falar e dar atenção aos utentes; • Disponibilidade para ouvir os colegas e utentes.



2 - Discussão e elaboração de propostas

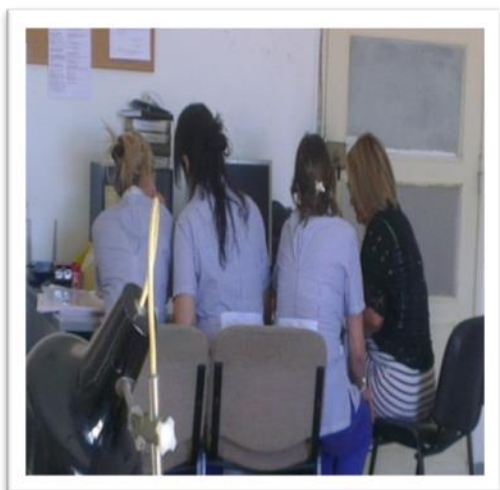


3 - Apresentação de propostas equipa 2



4 -Apresentação de propostas equipa 2

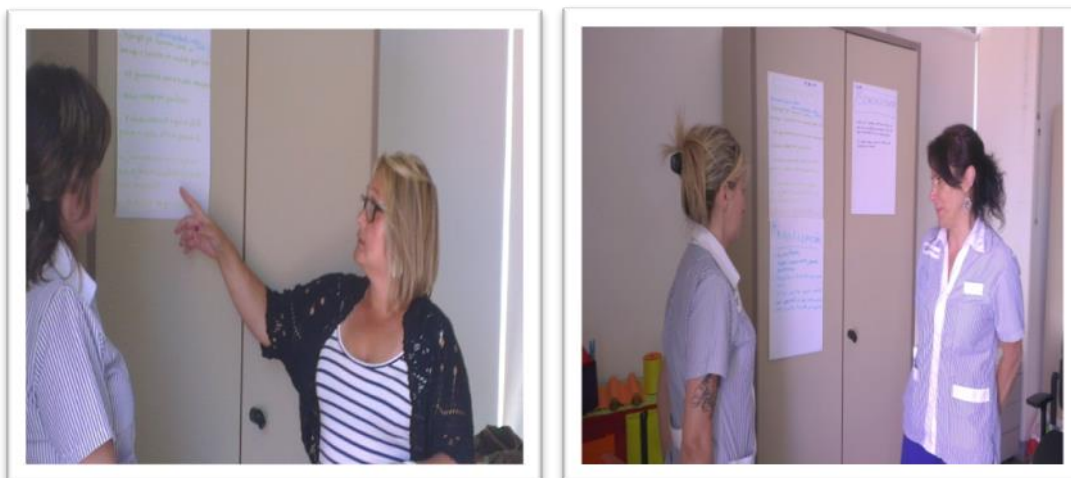
Equipa 3 – 13 /07/2015	
Temáticas	Sugestões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• A passagem de turno deve ser efetuada com mais rigor;• Deve ser detalhada;• Detetadas falhas devem ser dialogadas;• Humildade de quem ensina e de quem aprende;• Ouvir os utentes.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none">• Semanalmente organizar a sequência das tarefas;• Mais colaboradores;• Trabalhar em equipa em que o todo é o resultado da equipa;• Gosto pelo trabalho.
Formação	<ol style="list-style-type: none">1. A parte prática ser na unidade; <ul style="list-style-type: none">• Os horários.
Motivação	<ul style="list-style-type: none">• Respeito pelo trabalho dos colegas;• Saber aceitar as novas ideias;• Ser educado com os colegas.



5- Discussão e elaboração de propostas;

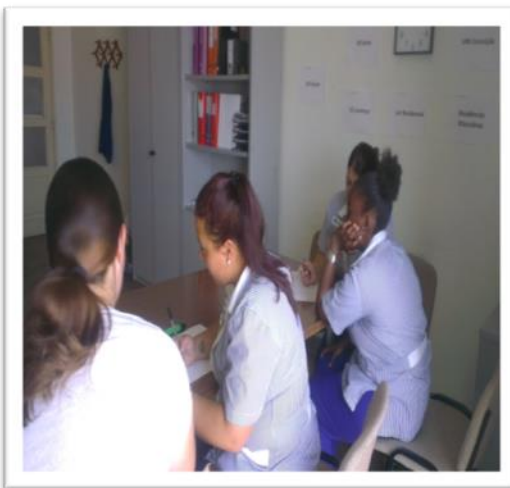
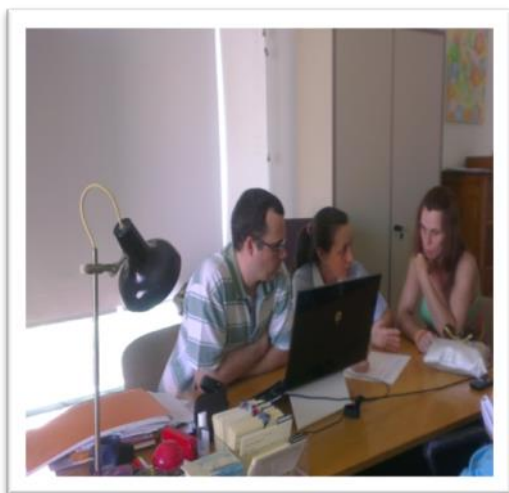


6- Notadora e Moderador;



7- Apresentação de propostas equipa 3;

Equipa 4 – 14/07/2015	
Temáticas	Sugestões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Passagem de turno detalhada; • Passagem de turno com informação escrita e oral.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de novos colaboradores sempre pelo mesmo colaborador; • Tarefas cumpridas segundo o manual.
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • O horário da formação deverá ter em conta a disponibilidade quanto aos turnos; • Formação mais direcionada para o comportamento do idoso; • Formação para a realização das tarefas.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento por parte da chefia e equipa; • Escalas de horários mais equilibrados; • Espírito de equipa e respetiva e consequente ajuda mútua; • Ter uma boa integração e sociabilização; • Mais acompanhamento pela coordenação.

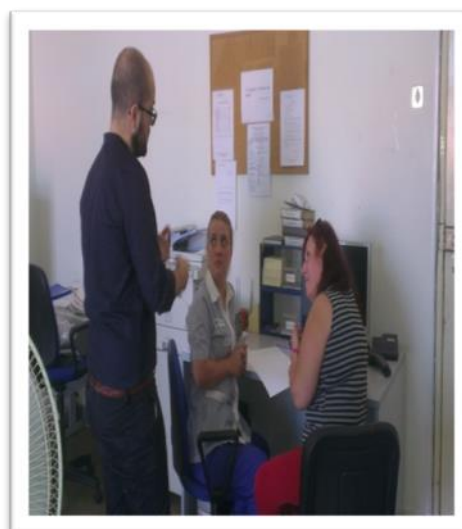


8 - Grupos de trabalho e discussão de propostas;

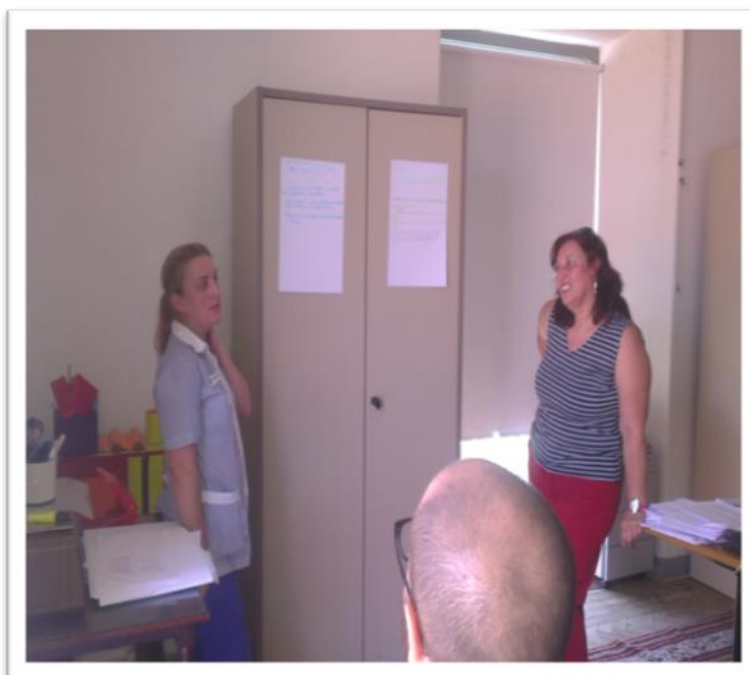


9 - Apresentação de propostas equipa 4;

Equipa 5 – 15/07/2015	
Temáticas	Sugestões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Mais comunicação com a equipa de enfermagem;• Informação sobre as patologias dos utentes;• Maior acompanhamento pela chefia;• Mais comunicação com as outras equipas.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none">• Mais um colaborador no turno da manhã;• Um auxiliar para acompanhamento das consultas;• A integração ser realizada no período de duas semanas;• A integração ser realizada sempre pelo mesmo colaborador.
Motivação	<ul style="list-style-type: none">• Chefia mais presente;• Mais informação sobre os utentes;• ter um fim de semana livre por mês;• Acompanhar os utentes nas saídas de caráter lúdico.



10 - Grupo de trabalho e facilitação do moderador;



11 - Apresentação de propostas equipa 5;



12 - Apresentação de propostas equipa 5.