

**Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Comunicação e as Dinâmicas do Trabalho em Equipa –  
Estudo de caso na Unidade de Cuidados Continuados  
Integrados de Portel**

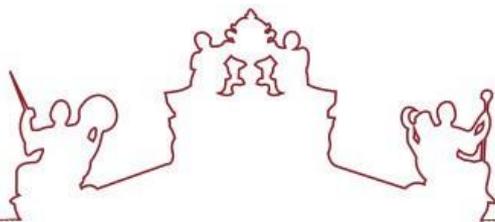
Margarida de Jesus Lacão Bonito

Orientadora | Maria de Fátima Jorge Oliveira

Évora 2021







**Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

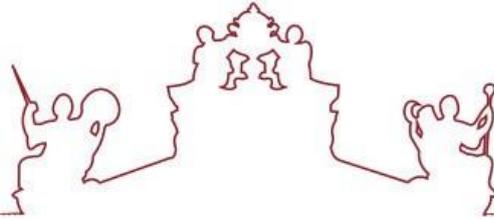
**A Comunicação e as Dinâmicas do Trabalho em Equipa –  
Estudo de caso na Unidade de Cuidados Continuados  
Integrados de Portel**

Margarida de Jesus Lacão Bonito

Orientadora | Maria de Fátima Jorge Oliveira

Évora 2021





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Arguente)  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2021



Dedico este trabalho, á minha família e namorado.

*“Talvez não tenha conseguido fazer melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”*

(Marthin Luter King)

## **Resumo**

O presente estudo científico pretende estudar e investigar o papel da comunicação nas dinâmicas de trabalho em equipa, baseado tendo como objeto de análise: a Unidade de Cuidados Continuados de Portel (UCCI). Pretende-se explicar o papel da comunicação nas organizações, como se processa e, posteriormente, apresentar estratégias para a melhoria das dinâmicas de trabalho em equipa. Este estudo exploratório desenvolve-se através da recolha de dados sobre o tema que permitiu, posteriormente, construir objetivos que pretendem compreender as estratégias de comunicação em dinâmicas de trabalho em equipa. Para este estudo de caso exploratório utilizou-se a aplicação de questionários e entrevistas à equipa técnica. Os resultados revelam que a UCCI apresenta de forma eficaz e clara a comunicação interna. Apesar da existência de conflitos organizacionais foi possível encontrar e ultrapassar as diferentes formas de agir perante vários elementos na equipa.

**Palavras-chave:** Comunicação, Grupos/Equipas de Trabalho, Unidade de Cuidados Continuados

## **COMMUNICATION AND THE DYNAMICS OF TEAMWORK – CASE STUDY AT THE PORTEL INTEGRATED CONTINUOUS CARE UNIT**

### **Abstract**

This scientific study intends to study and investigate the role of communication in teamwork dynamics, based on the analysis of a case study: the Portel Continuous Care Unit (UCCI). It's goal is to explain the role of communication in organizations, how it works and, subsequently, to set strategies for improving the dynamics of teamwork. This scoping study was carried out through the collection of data related to the topic which, subsequently, allowed the construction of goals to understand communication strategies in dynamics of teamwork. Questionnaires and interviews to the technical team were used for this scoping case study. The results show that UCCI has an effective and clear internal communication. Despite the existence of organizational conflicts, it was possible to find and overcome the different sensibilities regarding the several elements in the team.

**Keyword:** Communication, Groups / Work Teams, Continuous Care Unit

## **Agradecimentos**

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Doutora Maria de Fátima Jorge. Agradeço-lhe pelo seu característico sentido de incentivo e motivação demonstrada para a realização deste estudo.

Agradeço à Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel, que prontamente demonstrou a sua colaboração para o presente trabalho científico. Ao Diretor Técnico da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel- Dr. João Cachaço e aos participantes, um muito obrigado.

Agradeço à minha família e ao meu namorado, pois são os pilares mais importantes e que merecem o meu maior agradecimento.

## ÍNDICE

Índice de Anexos .....	9
Índice de GRÁFICOS.....	10
Índice de Quadros .....	11
Índice de Tabelas.....	12
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	14
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	15
1.2.1 Objetivos específicos.....	15
1.3. Metodologia .....	15
1.4. Estrutura do Trabalho .....	16
2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS DINÂMICAS DE TRABALHO EM EQUIPA.....	17
2.1 Comunicação Organizacional .....	17
2.1.1 Conceito de Comunicação.....	17
2.1.2 Estratégias de comunicação.....	20
2.1.3 Tipos e meios de comunicação.....	21
2.2 Dinâmicas de trabalho em equipa.....	22

2.2.1	Conceito de Grupos e Equipas .....	23
2.2.2	Grupos e equipas nas organizações .....	24
2.2.3	Equipas eficazes nas organizações .....	26
2.3	A Importância do Terceiro Sector nas Unidades de Cuidados Continuados Integrados	31
2.3.1	A importância do terceiro setor .....	31
2.3.2	Conceito de cuidados continuados integrados .....	33
2.3.3	A génese e o impacto social dos cuidados continuados .....	34
	O Cuidador Formal de Idosos e o Cuidador Informal de Idosos.....	35
2.3.4	O Papel do Serviço Social nos Cuidados Continuados Integrados .....	35
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	40
3.1	Problemática e Objetivos .....	40
	Objetivos Específicos .....	40
3.2	Abordagem metodológica.....	41
3.3	Procedimentos e instrumentos de recolha de dados .....	42
4.	ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS DE PORTEL	43
4.1	Caracterização da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel .....	43
4.1.1	Missão, Visão e Valores da UCCL de Portel.....	43
	Visitas .....	45
	Assistência Religiosa e Espiritual .....	45

Internamento e Alta .....	45
4.2 Análise dos dados.....	47
4.2.1 Análise comparativa das entrevistas.....	47
4.2.2 Análise dos Questionários.....	50
4.3 Síntese e Discussão dos Resultados .....	70
5. CONCLUSÕES.....	73
5.1 Conclusões Gerais .....	73
5.2 Limitações do Estudo .....	75
5.3 Investigação Futura .....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS .....	LXXIX

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo I</b> - Questionário .....	LXXIX
<b>Anexo II</b> -Análise das Entrevistas .....	LXXXIV
<b>Anexo III</b> - Guião de Entrevista .....	LXXXIX

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição percentual da variável “Género” .....	51
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição Percentual da Variável "Idade" .....	51
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição percentual da variável “Estado Civil” .....	52
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição percentual da variável “Habilitações Literárias” .....	52
<b>Gráfico 5:</b> Distribuição percentual da variável “Tempo de Serviço” .....	53
<b>Gráfico 6:</b> Distribuição percentual da variável “Ocupa Lugar de Chefia” .....	53

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho .....	28
<b>Quadro 2</b> - Os papéis que os indivíduos podem desempenhar no grupo .....	29
<b>Quadro 3</b> – Definições do Terceiro Sector .....	32

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Comunicação na transição do turno .....	54
<b>Tabela 2-</b> Conhecimento de toda a informação é relevante .....	54
<b>Tabela 3-</b> O espírito de equipa.....	55
<b>Tabela 4-</b> Os conflitos que surgem são facilmente resolvidos pelos responsáveis .....	55
<b>Tabela 5-</b> Adquiro informação atempadamente .....	56
<b>Tabela 6-</b> Situações de sobrecarga horária.....	56
<b>Tabela 7-</b> A informação/formação que é facultada.....	57
<b>Tabela 8-</b> Lidar em situações anómalas.....	57
<b>Tabela 9-</b> Cooperação entre colegas de trabalho.....	58
<b>Tabela 10-</b> A informação sobre alterações é comunicada pelos supervisores.....	58
<b>Tabela 11-</b> Fornecimento de feedback .....	59
<b>Tabela 12-</b> A instituição comunica com clareza.....	59
<b>Tabela 13-</b> Expor as sugestões aos supervisores de equipa .....	60
<b>Tabela 14-</b> Utilização de canais de comunicação para resolução de problemas/eventos .	60
<b>Tabela 15-</b> Recorre-se com alguma frequência à comunicação informal de eventos.....	61
<b>Tabela 16-</b> É disponibilizada informação para enfrentar novas situações .....	61
<b>Tabela 17-</b> As atuais práticas de comunicação interna .....	62
<b>Tabela 18-</b> São esperadas decisões pelo líder .....	62
<b>Tabela 19-</b> As diferentes formas de agir entre elementos no grupo.....	63
<b>Tabela 20-</b> O papel desempenhado por cada colaborador .....	63
<b>Tabela 21-</b> Existência de um clima tenso e conflituoso .....	64
<b>Tabela 22-</b> As normas que regulam a equipa .....	64
<b>Tabela 23-</b> Membros da equipa questionam o papel que lhe foi atribuído .....	65
<b>Tabela 24-</b> Existência de conflitos entre membros de equipa .....	65
<b>Tabela 25-</b> Existência de um clima tranquilo e positivo .....	66
<b>Tabela 26-</b> O papel desempenhado por cada elemento é decidido pelo líder.....	66
<b>Tabela 27-</b> Obtenção de objetivos.....	67
<b>Tabela 28-</b> Grau de satisfação acerca do clima de trabalho .....	67
<b>Tabela 29-</b> Grau de satisfação sobre a forma de trabalhar .....	68
<b>Tabela 30-</b> Satisfação quanto à forma de organização do líder .....	68
<b>Tabela 31-</b> Satisfação acerca da obtenção de resultados.....	69
<b>Tabela 32-</b> Grau de satisfação referente às relações entre elementos de equipa.....	69
<b>Tabela 33-</b> Satisfação quanto ao papel de cada elemento da equipa da trabalho .....	70

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

SCM-Santa Casa da Misericórdia

UCCI- Unidade de Cuidados Continuados Integrados

RH- Recursos Humanos

RNCCI- Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

## **1. INTRODUÇÃO**

É fundamental estudar e investigar o papel da comunicação nas dinâmicas de trabalho em equipa. Com este tema é possível explicar todo o processo da comunicação e o seu papel nas organizações e posteriormente as estratégias a adotar em dinâmicas de trabalho em equipa.

Deste modo, é necessário realizar uma revisão bibliográfica e utilizar a metodologia descritiva, qualitativa e exploratória.

Neste seguimento definiu-se como tema para este projeto “A Comunicação e as Dinâmicas do Trabalho em equipa”. Este trabalho desenvolve-se através da recolha de bibliografia relativa ao tema, permitindo posteriormente, construir objetivos que pretendem compreender as estratégias de comunicação em dinâmicas de trabalho em equipa.

A “Comunicação Organizacional” atua em todos os âmbitos de uma empresa. O público-alvo da comunicação nas grandes empresas segundo Argenti (2006) são os colaboradores, clientes, acionistas e comunidades. Cabe a cada organização adotar ferramentas de comunicação de forma a contribuir para alcançar melhores resultados. Segundo Ferreira (2004), a comunicação tem status de infraestrutura nos programas de qualidade e a efetividade de tais programas é diretamente proporcional às decisões tomadas na área de comunicação.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

A relação da comunicação em dinâmicas de trabalho em equipa é uma realidade cada vez mais presente nas instituições. É pertinente investigar e estudar estas dimensões e aprofundar um maior conhecimento sobre as mesmas. Considera-se da máxima importância realizar um estudo empírico no setor social uma vez que a aluna possui licenciatura em Serviço Social e é relevante toda esta temática.

Com a realização deste estudo pretende-se adquirir conhecimentos na especialidade sobre o tema anteriormente referenciado.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

A problemática deste trabalho incide sobre a comunicação e as dinâmicas do trabalho em equipa. Pretende-se esclarecer a seguinte questão: que tipo de estratégias de comunicação serão as mais adequadas para potenciar o trabalho de equipas multidisciplinares numa unidade de cuidados continuados?

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral analisar a estratégia e processos de comunicação interna definidos no âmbito do trabalho em equipa, na Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Identificar a estratégia e processos de comunicação interna existentes na instituição UCCI;
- Analisar as perceções dos colaboradores sobre a importância dos meios e instrumentos de comunicação potenciadores de dinâmicas de trabalho em equipa.

## **1.3. Metodologia**

Realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa.

Como instrumentos de recolha de dados foram utilizados a análise documental, as entrevistas a informante chave e foi aplicado aos colaboradores o inquérito por questionário, de aplicação indireta

Deste modo pretende-se, através da utilização do método do estudo de caso, estudar a estratégia de comunicação interna no âmbito do trabalho em equipa numa Unidade de Cuidados Continuados tentando a triangulação dos dados através da análise documental, das entrevistas e dos questionários.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

A presente investigação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo considera-se introdutório, onde se faz um breve resumo do enquadramento do tema escolhido e onde se apresentam as justificações de atuação face ao tema, bem como o problema em estudo, os objetivos e a metodologia a utilizar. O capítulo seguinte, surge de forma teórica para fundamentar os principais conceitos, abordagens e perspetivas de diferentes autores.

O terceiro capítulo, diz respeito à estratégia metodológica utilizada na investigação a partir da amostra, recolha e, posteriormente o tratamento dos dados. Este capítulo retrata a análise dos dados e discussão dos dados. De seguida, o quarto capítulo refere-se à apresentação do estudo de caso sobre a Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel. Apresenta-se também a análise dos dados e discussão dos resultados. No último capítulo, reúnem-se as principais conclusões desta investigação e apresentam-se sugestões para estudos futuros.

## **2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS DINÂMICAS DE TRABALHO EM EQUIPA**

### **2.1 Comunicação Organizacional**

#### **2.1.1 Conceito de Comunicação**

Considera-se que a comunicação organizacional tem sido um tema objeto grande de desenvolvimento, tendo por base o avanço de novas tecnologias bem como, as alterações da envolvente organizacional. Por outro lado, os próprios colaboradores e elementos externos procuram um nível de satisfação mais elevado, o que muitas vezes acaba por tornar a comunicação como uma ferramenta estratégica para o sucesso da organização. De acordo com Kall (2005) a comunicação é considerada como uma “... interação social através de mensagens” (Kall, 2005, p.303) e reflete a capacidade da gestão construir relacionamentos entre os *stakeholders* internos em todos os níveis da organização, afirma Welch & Jackson (2007).

Segundo Marcondes Filho (2004, p. 15-16) comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz, um momento mágico entre duas intencionalidades [...] ela vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar das diferenças individuais se manterem. [...] é acima de tudo uma relação entre mim e o outro ou os demais. Por isso, ela não se reduz à linguagem menos ainda à linguagem estruturada e codificada da língua. Ela ultrapassa e é mais eficiente que esse formato, realizando-se no silêncio, [...] nos olhares, nos ambientes (Scroferneker 2008, p. 22).

Deste modo o conceito de comunicação tem sofrido alterações, nomeadamente, no significado do seu conceito. Onde anteriormente, a comunicação era apresentada aos funcionários dentro da organização e atualmente apresenta um novo domínio de investigação e especialização que tem como finalidade segundo Vercic et al., 2012, p.225)

“alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos organizacionais”.

Segundo Kunsch (2009) a comunicação organizacional, dos dias de hoje resulta do período da revolução industrial, quando surgiram as primeiras manifestações em formato de ordens e informações com características de comunicação administrativa. O seu desenvolvimento tomou mais expressão a partir de 1985 com a reabertura política do Brasil, quando as empresas e instituições começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e de que as suas relações com a sociedade fossem construídas pelas vias democráticas (Kunsch, 2009).

Desde então, Bueno (2009: p.4) considera a comunicação organizacional o

“conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.”

Com o passar do tempo, o conceito naturalmente evoluiu e passou a ser considerado como uma ferramenta estratégica de cada organização, tal como afirma Bueno (2003 p. 88).

A comunicação organizacional atua em todos os âmbitos de uma empresa. O público-alvo da comunicação nas grandes empresas, segundo Argenti (2006), são os colaboradores, clientes, acionistas e comunidades. Cabe a cada organização adotar ferramentas de comunicação de forma a contribuir para o alcance de melhores resultados. Segundo Ferreira (2004) a comunicação tem *status* de infraestrutura nos programas de qualidade e a efetividade de tais programas é diretamente proporcional às decisões tomadas na área de comunicação.

A comunicação interna de cada organização evidencia as práticas e os processos para comunicar com o seu público interno. A forma de atuação permite não apenas, concretizar metas satisfatórias nas áreas de produção e financeira, mas tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Assim sendo, considera-se que a comunicação é vista como forma de manifestação da cultura organizacional pois revela a identidade da organização. As organizações pretendem atingir a comunicação eficaz, no entanto têm de facultar aos seus colaboradores uma comunicação aberta onde reconhecem a importância de lhes comunicar a “*big picture*” (Yates, 2006, p. 77). Este tipo de comunicação eficaz pretende cumprir com os objetivos e alcançar posteriormente resultados. Serve de exemplo nos estudos de Yates (2006) que verificaram a existência de uma forte ligação entre uma comunicação interna, altamente eficaz e a obtenção de melhores resultados financeiros além de uma maior estabilidade organizacional.

No entanto, cada organização determina as suas técnicas tendo em conta a sua dimensão (Golightly,1973). Pois, por vezes, o facto de existirem múltiplos níveis de gestão pode retirar agilidade aos fluxos comunicacionais e contribuir para aumentar a distorção da mensagem.

De acordo com Sekiou et al. (2009, p. 559), a comunicação proporciona a execução de tarefas e dinamiza os relacionamentos entre os colaboradores e a gestão. Assim o autor defende que:

A comunicação é a base das relações no local de trabalho, visto que tem 2 funções principais:

1. Servir de instrumento de base para as pessoas que detém responsabilidade na organização. Facultar a transmissão de dados relativos aos objetivos a atingir, a explicação das tarefas aos trabalhadores, etc.
2. Constituir a base das relações entre duas pessoas, ou mais, uma rede de contactos que se criam e evoluem de acordo com a estrutura, formal ou informal, de cada organização.

Isto é, a organização ao obter uma comunicação clara e objetiva não permite a existência de mal-entendidos de forma a contribuir para motivar o envolvimento e compromisso dos colaboradores para alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Considera-se que as diversas formas e ferramentas da comunicação complementam-se, tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional e a sua eficácia na resolução de conflitos, no planeamento, coordenação, avaliação e retorno das ações de toda a cadeia de gestão.

A carência de comunicar é intrínseca à natureza humana desde o nascimento. Evolui constantemente, ao longo da vida, na sua forma e conteúdo adaptando-se à satisfação das necessidades individuais e sociais. É no plano social que se manifesta a sua característica sociável, de acordo com Rego (2013, p. 32):” somos, por natureza, animais sociais, pelo que necessitamos de comunicar mesmo quando não temos nada de «relevante» a exprimir.” Assim, torna-se ainda mais essencial nas organizações onde todos os membros adotam este conceito e o desenvolvem. Sekiou (2009: p.548) considera que a comunicação é

“um conjunto de práticas destinadas a estabelecer um contacto entre as pessoas.”

Assim sendo, nas organizações para obter maior eficácia, o processo de comunicação tem de ser contínuo e transparente, onde todos os colaboradores reconheçam a importância da comunicação para o alcance e cumprimento de objetivos (Yates, 2006, p. 77). De acordo com os estudos deste autor verifica-se a existência de uma forte correlação entre uma comunicação interna altamente efetiva e a obtenção de melhores resultados financeiros, além de uma maior estabilidade organizacional. (Yates, 2006).

Acontece que os conceitos sobre comunicação são idênticos em todas as organizações embora as práticas usadas variam conforme a sua dimensão (Golightly, 1973). Bland e Jackson (1992) consideram que a dimensão da organização apenas influencia o tipo de comunicação.

### **2.1.2 Estratégias de comunicação**

As organizações apresentam diversos fatores que dificultam a comunicação interna da mesma e podem interferir na transmissão da mensagem e comprometer o seu sucesso, uma vez que a mensagem pode ser alterada ou distorcida quer por ruído, quer por barreiras de comunicação.

Segundo Goodman e Hirsch (2010, p.56) o papel da comunicação organizacional alterou-se e afirma que

“A comunicação é mais complexa, estratégica e vital para a saúde da organização do que era antes, e só vai ganhar importância na economia baseada na informação”.

Existe a necessidade de cada organização desenvolver o conhecimento e tornar a comunicação da organização transparente. De acordo com Kunsch (1997) passou a ser uma área estratégica imprescindível para ajudar as empresas reconhecerem e detetarem as oportunidades e as ameaças do macro ambiente.

Considera-se que as organizações devem adotar estratégias tendo em conta a transparência onde todos os membros da organização saibam atuar com eficácia e produtividade. Pretende-se valorizar um ambiente harmonioso, cooperativo e coeso, em torno de objetivos e valores compartilhados.

A comunicação, como estratégia de uma organização, utiliza técnicas de relacionamentos e meios específicos devidamente selecionados contemplando todas as atividades comunicacionais. Estas têm como objetivo principal, fazer com que todos

dentro de uma organização saibam o que precisam saber para atuar com eficácia e produtividade num ambiente harmonioso, cooperativo e coeso, em torno de objetivos e valores compartilhados (Torquato, 1985, p. 11).

### **2.1.3 Tipos e meios de comunicação**

Em relação aos tipos de comunicação organizacional existe a comunicação formal e a comunicação informal. A comunicação formal apresenta-se associada aos membros da organização e à gestão organizacional. Segundo Sekiou a comunicação informal resulta da partilha de ideias de modo a estabelecer relações (Sekiou et al 2009, p. 563). Exercendo grande influência em todos os escalões da organização tem a faculdade de complementar o nível formal de comunicação e influenciar a sua aceitação.

Segundo o mesmo autor (p.563):

“As comunicações informais condicionam o êxito das comunicações formais uma vez que criam relações mais humanas, mais sensíveis à receção da mensagem de uma comunicação formal.”

O autor considera que a comunicação informal complementa os aspetos que a comunicação formal não contém. Desta forma, para a organização alcançar a comunicação eficaz tem de conjugar os tipos de comunicação onde a linguagem deve ser adequada para cada público-alvo.

A comunicação organizacional pode ser transmitida através de canais ou instrumentos de comunicação.

De acordo com Sekiou et al. (2009: p.556) um canal de comunicação refere-se ao

“meio pelo qual a mensagem é transmitida, ou seja, o caminho seguido pela mensagem para chegar ao recetor”.

Na organização os meios utilizados para transmitir as mensagens ao público interno dividem-se em três grandes grupos: meios eletrónicos, meios impressos e interpessoal ou face-a-face.

De acordo com Sekiou (2009) a comunicação interna organizacional tem de derivar entre líderes e liderado para a execução de objetivos e cumprimento de tarefas.

A organização, ao adotar a forma de comunicação descendente, permite comunicar orientações, normas ou diretivas necessárias à realização do trabalho, comunicar políticas e objetivos organizacionais, comunicar aos subordinados o *feedback* do seu desempenho e informar acerca de processos, práticas ou mudanças na organização. Assim, pode-se referir que a comunicação ascendente facilita aos gestores o acesso a informação importante para a sua tomada de decisão. A consolidação da comunicação ascendente gera um ambiente de confiança e bom relacionamento na organização. Segundo Sekiou (2009: p 550) estas formas de comunicação organizacional constituem a comunicação horizontal ou lateral (...)

“quando na organização, há troca de impressões entre pessoas ou grupos entre os quais não existem quaisquer vínculos de autoridade ou de subordinação.”

Esta forma de comunicação tem o objetivo de partilhar informações, coordenar atividades e resolver problemas ou conflitos.

A forma de comunicação na diagonal é menos frequente e ocorre na comunicação entre um nível hierárquico e um subordinado de um diferente sector.

## **2.2 Dinâmicas de trabalho em equipa**

O trabalho em equipa torna-se cada vez mais imprescindível em todas as áreas profissionais. Como referem Medline e Lilac “... em que o trabalho de cada área profissional é apreendido como conjunto de atribuições, tarefas ou atividades”. Segundo os mesmos autores uma vez que “existem profissionais de diferentes áreas atuando conjuntamente, e a articulação dos trabalhos especializados não é problematizada”. Isto significa, que em cada área profissional existem grupos de trabalho onde realizam diversas tarefas e funções com objetivos comuns.

Fortuna e Mishima *apud* Fortuna (1999) realizaram estudos sobre o trabalho em equipa. Concluíram que o trabalho realizado em equipa é uma ferramenta para o aumento da produtividade dos serviços. Entre as equipas são criadas relações que têm por base a psicologia tendo como base nas relações interpessoais e nos processos psíquicos.

Considera-se então, que o trabalho de equipa consiste no trabalho coletivo de muitas intervenções de vários profissionais que, ao utilizar a comunicação organizacional existe articulação das ações multiprofissionais e cooperação (Peduzzi,1998).

As dinâmicas de grupo de acordo com Parpinelli e Lunardelli (2006) são consideradas como uma modalidade de avaliação “que tem por meta coletar informações a respeito de diferentes dimensões psicológicas do candidato, tais como: capacidades cognitivas e sensório-motoras; componentes sociais, afetivos e motivacionais da personalidade; atitudes, aptidões e valores”. Pois, entre a dinâmica de grupo existem características inatas de cada indivíduo que permitem destacar cada pessoa para determinadas funções e assim forma-se um ambiente saudável entre equipa. Os autores consideram que a dinâmica de grupo “[...] permite contacto com comportamento do indivíduo dentro de uma rede de relações: com os demais candidatos, com a situação-problema, com os recursos”.

### **2.2.1 Conceito de Grupos e Equipas**

Os grupos consideram-se um conjunto entre três ou mais indivíduos que interagem entre si e que têm objetivos comuns. Pretendem alcançar resultados e para tal todos os membros pretendem constituir um grupo. De acordo com Cunha et al. (2007,p.403) grupos e equipas são conceitos diferentes.

De acordo com Miguez e Lourenço (2002) o conceito de grupo baseia-se para denominar os sistemas sociais que se estruturam em torno da interdependência quer da realização de uma meta comum, quer dos seus sub-sistemas fundadores (sócio afetivo ou tarefa.) Neste sentido, fortalece de forma evolutiva e dinâmica o sistema- grupo e enfatiza as suas implicações nos diversos processos grupais tais como, a liderança, eficácia e gestão de conflitos.

No que se refere às equipas os autores afirmam que as “equipas são grupos coesos, interdependentes e com objetivos fortemente partilhados “Cunha et al. (2007). Por outro lado, os grupos são “considerados conjuntos de pessoas que têm consciência da sua condição coletiva e que procuram atingir um objetivo partilhado” Cunha et al. (2007).

De acordo com o pensamento de Passos (2001) uma equipa acentua a ideia de interação, interdependência e consciência mútua dos seus membros. Este conceito remete-nos para “um conjunto de elementos que nos permitem distinguir [uma equipa] (...) de um agregado de pessoas” (p.336).

O autor afirma que para as equipas se manterem coesas dependem essencialmente de quatro características:

“- As equipas surgem de um sistema social, em que a sua existência é reconhecida tanto pelos membros como por todos os outros indivíduos que estão implicados com o sistema;

- As equipas são também elas um sistema social, ou seja, mesmo com objetivos muito bem definidos, onde todos os membros trabalham para uma mesma finalidade, todos eles são simultaneamente interdependentes na concretização desses objetivos;

- Realização de uma ou mais tarefas pelos membros da equipa, para a qual existe uma finalidade coletiva.

- Por fim, a atuação das equipas num mesmo meio com regras comuns, existindo assim direitos e deveres que regulam as atividades” Passos (2001).

### **2.2.2 Grupos e equipas nas organizações**

As organizações colocam os indivíduos em grupos, Cunha et al. referem: “(...) desde a distribuição do trabalho à tomada de decisão, do processamento de informação à resolução de conflitos...” Cunha, et al. (2007).

Os autores consideram que as organizações selecionam e criam as equipas/grupos no sentido da existência de uma resolução de conflitos do próprio relacionamento entre membros que futuramente, podem aumentar a produtividade da organização e a diversidade de competências e capacidades que todos os indivíduos possuem podem permitir soluções para alguma situação conflituosa a nível organizacional.

Nas organizações existem diversos tipos de grupos e os membros de uma organização podem pertencer a mais do que um grupo. Deste modo, existem os grupos formais e os grupos informais. No que diz respeito aos grupos formais são constituídos pelo tipo de grupo permanente ou temporário. Os grupos informais são constituídos por grupos de interesse, de amizade, instrumentais, mistos, verticais e horizontais. Acontece que nas organizações existem ambos os grupos e por vezes em determinadas situações podem colidir.

Entende-se que os grupos formais são formados pela gestão da organização com o objetivo de empreender tarefas relacionadas com a missão da organização. Tendo em conta a duração da tarefa, estes grupos podem considerar-se permanentes ou temporários.

Deste modo, entende-se que os grupos permanentes realizam tarefas de forma contínua, nomeadamente, departamentos e equipas em organogramas. Por outro lado, os grupos temporários são fundados com um objetivo muito específico onde os resultados

marcam o fim do grupo de trabalho, por exemplo a comissão da equipa para um estudo de um novo sistema de incentivos monetários, equipa para a coordenação da mudança de instalações para outro edifício.

No que se refere aos grupos informais presentes nas organizações, estes advêm da necessidade de satisfazer as necessidades pessoais. Sendo que nos grupos informais existem os níveis horizontais, verticais, mistos, instrumentais, amizade e de interesse. O nível horizontal é composto por indivíduos do mesmo nível hierárquico da organização, por exemplo os diretores financeiros ou diretores comerciais. O nível vertical agrega elementos de diferentes níveis com o intuito de auxiliar ou realizar procedimentos para uma melhor e mais rápida realização de tarefas. Os grupos informais mistos são constituídos pelos membros de diferentes níveis e de diferentes departamentos da organização.

Consideram-se grupo informais os que nascem da necessidade de execução de tarefas, nomeadamente um grupo de investigadores e professores com interesses comuns na investigação, que são exemplos deste nível. Os níveis de grupos de amizade, compõem-se pelo relacionamento pessoal entre os membros da organização. Por fim os grupos de interesse são constituídos por indivíduos que possuem as mesmas motivações ou objetivos que podem ou não estar envolvidos com a organização.

De acordo com os autores Cunha et al. (2007) os grupos existem nas organizações visto que existem necessidades e funções que devem ser desempenhadas pelos grupos. Assim sendo, a criação de grupos nas organizações possibilitam reunir um vasto conjunto de capacidades e competências que dificilmente se iria encontrar num só indivíduo. A articulação e as ligações bem coordenadas com outras organizações permitem que a organização partilhe experiência e conhecimento. Os grupos também permitem que a imaginação e a criatividade surjam na organização de modo a criar ideias novas. Claro que existem conflitos que se tornam mais fáceis de resolver quando surge a existência de um grupo. Sendo que a criação de equipas ou grupos de trabalho possibilita um aumento no empenho e no envolvimento dos membros. Pois envolve as tomadas de decisões e as resoluções de conflitos organizacionais. Os grupos permitem a criação de novas amizades e de relacionamentos pessoais, pelo simples facto de alguém se preocupar ou ter algo para partilhar. Possibilitam que os membros das organizações se sintam ansiosos com metas ou objetivos a cumprir, pois permite que os indivíduos possam partilhar o stresse e a ansiedade.

Compreende-se então, que as equipas acarretam uma grande importância no desenvolvimento das organizações. De acordo com Harris (1992) existem vários estudos que investigam as vantagens das organizações que utilizam as equipas de trabalho com efeitos de melhoria da performance, a diminuição do absentismo e turnover e até mesmo a melhoria da aprendizagem. Logo as equipas de trabalho são então consideradas um elemento fulcral para o sucesso das organizações, podendo acrescentar-se ainda que estes benefícios são em grande medida resultantes do comprometimento dos indivíduos para com a organização e para com a sua equipa de trabalho (Bishop, Scott & Burroughs, 2000).

Considera-se que trabalho em equipa tem os seus benefícios sendo o principal a vontade que os seus membros têm em atingir os objetivos da equipa (Cruz, 2004).

### **2.2.3 Equipas eficazes nas organizações**

A partir dos anos 80 a aplicação de grupos/equipas de trabalho às empresas/organizações teve uma expansão considerável com a gestão da qualidade total (*total quality management* ou TQM) (Hackman & Wageman, 1995). Deste modo, os trabalhos de grupo/equipa, nesta década, exerciam um papel fundamental naquilo que era descrito como uma “transformação da gestão” (Walton, 1985) uma “mudança de paradigma” (Ketchum, 1984) ou um “renascimento corporativo” (Wellins, Byham, & Dixon, 1994). Já durante a década de 90, os grupos/equipas de trabalho tornaram-se bastante comuns nas organizações, facto que é declarado pela cada vez maior diversificação de categorias para classificá-los como grupos de produção, grupos de serviços, equipas de gestão, grupos/equipas de projeto, grupos/equipas de ação e desempenho, grupos/equipas de consultadoria, grupos/equipas auto-geridas. Na primeira década do século XXI entende-se, de uma forma ilustrativa, que os grupos/equipas constituem as unidades básicas das organizações. Robbins (2007) assegura que 80% das organizações americanas utilizam o grupo/equipa como forma de desenvolver as suas atividades enquanto na Europa de acordo com Neves, Garrido e Simões (2006) a percentagem ronda os 84%.

Com a criação das equipas organizacionais surge a necessidade de compreender “as variáveis que influenciam o desempenho dos grupos de trabalho quer positiva quer negativamente” (Cunha, 2007, p.408).

Com a criação das equipas de trabalho há que ter em atenção algumas das desvantagens e custos como por exemplo, a lentidão e inexistência das decisões.

Nem sempre as equipas de trabalho promovem um aumento de produtividade e satisfação dos seus elementos (Belbin, 1993, Sims, Salas & Burke 2005).

De acordo com o autor Shaw (1989) os principais motivos que encaminham para o não funcionamento de equipas são os seguintes:

- Tempo excessivo em reuniões e discussões que podem bloquear ações individuais importantes;

- Tarefas que exijam uma organização mais centralizada onde os indivíduos, individualmente considerados, são mais eficazes que inseridos em grupos.

Também o autor Asch (1951) considera no mesmo sentido de atuação:

- O facto de pessoas mais hábeis e com mais experiência poderem render mais individualmente do que em grupos/equipas de trabalho constituídos por pessoas menos hábeis;

- A excessiva homogeneidade na composição dos elementos de um dado grupo/equipa de trabalho que impeça a variedade de pontos de vista;

Por fim, o autor refere a excessiva heterogeneidade e tamanho do grupo/equipa que potencia problemas de comunicação e na pressão para a conformidade.

Considera-se então que a análise da eficácia dos grupos/equipas de trabalho e, então, também os modelos de eficácia grupal, utilizam de uma maneira geral o modelo *Input-Processos Output*. Os inputs ou fatores de entrada segundo Lourenço e Passos (p.9):

“os elementos/variáveis que se julga determinarem a eficácia de forma direta ou através dos processos grupais referem-se à composição da equipa em termos da constelação de características individuais e às condições existentes no contexto organizacional. Estes fatores funcionam como pré-requisitos necessários para que a equipa comece a trabalhar e, geralmente, envolvem recursos a múltiplos níveis – individual, grupal e organizacional – de que são exemplo a composição e características da equipa (incluindo as competências técnicas e relacionais, estatuto, personalidade e atributos demográficos dos seus membros), a estruturação do trabalho, as exigências da tarefa ou o sistema de recompensas.”

Logo a eficácia das equipas resulta das variáveis que a organização define. Os autores salientam que a eficácia das equipas, caracteriza-se pela produtividade e pela motivação. A produtividade torna-se característica importante, no sentido que se pretende atingir um objetivo organizacional numa determinada tarefa. A satisfação deve-se ter em consideração pelo facto que os membros das equipas têm de se encontrar motivos

enquanto elementos de uma equipa de forma a satisfazer as necessidades de cada membro. Pode-se então entender que o gestor da organização ao constituir equipas de trabalho tem de ter em consideração estas duas variáveis pois, o gestor não poderá evidenciar apenas a produtividade, mas sim arranjar um equilíbrio entre as duas variáveis. Existem autores, que ainda consideram mais variáveis a ter em consideração tais como, viabilidade do grupo, bem-estar individual e inovação.

**Quadro 1** - Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho

<b>Inputs</b>	<b>Processo</b>	<b>Outputs</b>
<b>Variáveis Intra grupo</b>	Comportamentos	Produtividade
<b>Dimensão Caraterísticas dos membros Papéis Normas Status Estádio de desenvolvimento Coesão Caraterísticas da tarefa</b>	Requeridos/Emergentes	Desempenho
	Estilo de Liderança	Inovação
	Comunicações	Bem-estar
	Participação	Viabilidade
	Influência	Satisfação dos membros
	Clima de grupo	
	Funções de tarefa	
	Funções de manutenção	
<b>Variáveis ambientais</b>		

**Fonte:** Cunha et al. (2007 p.409).

Os autores consideram que os inputs são variáveis internas das equipas e o processo está relacionado com o conjunto de atividades e tarefas das equipas. Por fim os outputs são vistos como os resultados finais. A dimensão é considerada uma caraterística bastante importante, na variável dos inputs. Pois a quantidade de elementos que constituem uma equipa é fundamental para o desenvolvimento da mesma. Tal como referem os autores Campion, Medsker e Higgs cit in Cunha et al. (2007)

“os grupos têm que ser suficientemente grandes para realizares as tarefas que lhes são atribuídas, mas, se demasiadamente grandes, podem ser disfuncionais devido ao aumento das necessidades de coordenação ou redução do envolvimento.”

Mas torna-se mais difícil para o gestor tomar a decisão de quantos elementos devem constituir uma equipa eficaz então Schemerhim, Hunt e Osborn cit in Cunha (2007) “consideram que a dimensão ideal se situa entre 5 a 7 membros.” Também é importante para o gestor da organização colocar o número de elementos número ímpar porque se existir conflito o número ímpar é mais vantajoso para resolver discordâncias.

As características dos membros são uma ferramenta essencial nas equipas no sentido que estão relacionadas com as competências que cada membro possui. Para um bom desempenho de equipa é importante que existam compatibilidade de valores para originar um excelente resultado. Importa referir que a flexibilidade entre os elementos das equipas é um elemento essencial para promover a eficácia do trabalho pois pretende-se compreender a capacidade que existe de adotar mais que uma função ou até mesmo a questão de substituição, se existir essa necessidade. O gestor da organização, ao delinear a equipa de trabalho, tem em consideração os papéis que irá atribuir a cada elemento devido à sua competência. A forma como cada membro lida com a situação e a forma de realizar a tarefa evidencia os papéis a adotar. Belbin cit in Cunha (2007) considera que estes papéis de seguida descritos tornam possíveis a existência de um equilíbrio nas equipas “o bom desempenho de um grupo está associado ao equilíbrio dos papéis representados pelos membros”.

**Quadro 2** - Os papéis que os indivíduos podem desempenhar no grupo

<b>Papéis</b>	<b>Explicação</b>
<b>Coordenador (Coordinator)</b>	Possui maturidade emocional, é confiante e disciplinado, clarifica os objetivos, promove a tomada de decisão e sabe delegar.
<b>Líder funcional (Shaper)</b>	Dinâmico, possui uma personalidade dominante e lida bem com a pressão. É enérgico e impaciente, e mobiliza o grupo para os seus objetivos funcionais.
<b>Criativo (Plant)</b>	O indivíduo dominante do ponto de vista intelectual e a fonte de ideias criativas. Imaginativo e não ortodoxo, resolve problemas complexos, mas é geralmente mau comunicador e pouco preocupado com detalhes.
<b>Captador de recursos (Resource Investigator)</b>	Um elemento extrovertido, popular e sociável, que arranja novos contatos e ideais que estabelece a ligação do grupo com o exterior e explora oportunidades.

<b>Avaliador (Monitor Evaluator)</b>	O elemento que possui grande inteligência analítica, com capacidade para dissecar cuidadosamente as ideias e argumentos. É o analista, sóbrio, frio e estratégico, mas de confiança.
<b>Implementador (Implementer)</b>	O organizador pragmático e metódico, que transforma as ideias em planos e calendários. É metódico no que diz respeito à qualidade e é determinado.
<b>Companheiro de equipa (Team Worker)</b>	Cooperativo, emocionalmente estável, disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir, é popular e evita o conflito.
<b>Aperfeiçoador (Completer-Finisher)</b>	Conscioso e ansioso, mantém a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica os detalhes para que o trabalho saia pontualmente e sem erros.
<b>Especialista (Specialist)</b>	Dedicado, auto-motivado e fornece o conhecimento e as competências escassas numa determinada

**Fonte:** Cunha et al. (2007, p.412).

De acordo com os autores também as normas são necessárias na caracterização das variáveis, pois baseiam-se nas expectativas comportamentais dos membros das equipas. É esta característica que permite clarificar os valores e/ou as linhas de orientação com o intuito de alcançar os objetivos. No entanto, as normas alteram-se consoante o funcionamento da equipa, pois os conflitos, a autoridade, discordância e a produtividade são exemplos de elementos que podem provocar as alterações das normas.

Relativamente aos status é importante nas variáveis que influenciam a eficácia de uma equipa nomeadamente devido ao comportamento humano, ou seja, a motivação dos indivíduos. O status baseia-se na “pessoa que ocupa a organização, mas também por fatores informais como a idade, a educação, o número de anos na organização”.

Os autores afirmam que os membros das equipas de trabalho também têm estádios de desenvolvimento, e os autores Tuckman e Jensen cit. in Cunha (2007) esclarecem um modelo de estádios de desenvolvimento de grupos.

Ao nível da coesão do grupo, esta característica permite manter a estabilidade do grupo. Pois o sucesso, o alcance/ resultados atingidos, ameaças externas são elementos que fortalecem a coesão da equipa. Sendo que existem pontos a melhorar na coesão do grupo nomeadamente a redução da dimensão do grupo, o aumento do tempo que os membros do grupo têm comum, o aumento do status de grupo e da perceção de

dificuldade para integrar o grupo e a atribuição de recompensas ao grupo e não de forma individualizada.

A característica da tarefa torna-se elemento importante na medida em que é pertinente clarificar que as tarefas que o grupo desempenha influenciam e motivam os seus membros, a título individual ou em grupo devido ao alcance dos seus objetivos.

A nacionalidade assume uma característica importante visto que as organizações internacionais pretendem a formação de equipas transnacionais. A principal questão passa por compreender se as nacionalidades podem influenciar o desempenho das equipas.

## **2.3 A Importância do Terceiro Sector nas Unidades de Cuidados Continuados Integrados**

### **2.3.1 A importância do terceiro setor**

O terceiro sector tem vindo ao longo dos tempos a suscitar uma maior preocupação pelas organizações, nomeadamente as organizações sem fins lucrativos (Salamon et al., 1999).

### Quadro 3 – Definições do Terceiro Sector

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Especificidades das definições</b>
<b>Anheier &amp; Selber, (1990, p .27)</b>	«O terceiro setor amplamente conhecido como organizações sociais que operam fora do ambiente das organizações do Estado e do mercado».	O conceito foca-se em localizar de que tipo de organização se trata.
<b>Hudson, Mike (1999, p. XI)</b>	«O terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de económicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias»	O conceito trata da função social que cumprem as organizações do terceiro setor
<b>Fischer, Rosa (2002, p.45)</b>	«Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas».	A definição centra-se na localização e função social das organizações do terceiro setor.

Fonte: Anheier & Selber et al. (1999).

O autor Hudson (1999) considera que as organizações que compõem o terceiro setor podem ser “instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias” (Hudson, p. XI, 1999).

O interesse pelo terceiro setor nas organizações surge desde 1970. (Anheier e Seibel, 1990; Defourny, 2001). Sendo que se realizou diversas pesquisas e contributos de diferentes áreas: sociologia, história, economia e ciência política (Anheier e Seibel, 1990; Defourny 2001). Nos dias de hoje torna-se importante relacionar os tempos históricos com os tempos atuais das organizações do terceiro setor (Anheier e Seibel, 1990). Na área política consideram o terceiro setor como uma zona intermediária entre o estado e o mercado e também têm analisado a forma em que o setor atua como mediador dos interesses económicos existentes entre mercados, força trabalhadora e instituições públicas (Anheier & Seibel, 1990).

O interesse pelo terceiro setor tem vindo a manifestar-se desde os países desenvolvidos da América do Norte, da Europa e da Ásia até às sociedades em desenvolvimento na África, América Latina e no antigo bloco soviético. As pessoas formam associações, fundações e instituições para prestar serviços sociais tendo como

principal intuito promover o desenvolvimento económico local. De acordo com o autor Salamon, existe uma grande revolução a nível global do terceiro sector. O autor acrescenta ainda que o crescimento deste sector tem sido provocado pelas necessidades das instituições e dos próprios indivíduos.

### **2.3.2 Conceito de cuidados continuados integrados**

De acordo com a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) nos cuidados continuados integrados a pessoa em situação de dependência, independentemente da sua idade recebe cuidados de saúde e apoio social. Tendo como principal objetivo “ajudar a pessoa a recuperar ou manter a sua autonomia e maximizar a sua qualidade de vida”.

Segundo a RNCCI têm direito aos cuidados continuados integrados as pessoas nas seguintes situações:

- Dependência funcional temporária (por estar a recuperar duma doença, cirurgia, etc.).
- Dependência funcional prolongada;
- Idosos com critérios de fragilidade (dependência e doença);
- Incapacidade grave, com forte impacto psicológico ou social;
- Doença severa, em fase avançada ou terminal.

A RNCCI considera os Cuidados Continuados Integrados como o conjunto de intervenções sequenciais de saúde e, ou de apoio social, decorrente de avaliação conjunto centrado na recuperação global, entendida como o processo terapêutico e de apoio social, ativo e contínuo que visa promover a autonomia melhorando a funcionalidade da pessoa em situação de dependência, através da sua reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social. Logo os Cuidados Continuados Integrados procuram dar continuidade aos cuidados de saúde posteriormente à alta hospitalar. Os Cuidados Continuados Integrados têm como objetivos a recuperação global da pessoa bem como a sua autonomia através da sua reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social. Por outro lado, existem também equipas que em articulação com as Unidades Funcionais do Centro de Saúde consegue-se prestar apoio a pessoas em situação de dependência e familiares e cuidadores informais.

Entende-se por Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) várias instituições públicas ou privadas, que prestam cuidados continuados de saúde e de apoio social a pessoas em situação de dependência. A RNCCI resulta duma parceria entre os Ministérios do Trabalho e Solidariedade Social e da Saúde e vários prestadores de cuidados de Saúde e de Apoio Social. A RNCCI é financiada pelo Serviço Nacional de Saúde, Segurança Social e pelos utentes e suas famílias.

### **2.3.3 A génese e o impacto social dos cuidados continuados**

Durante o século XV ocorreram muitas guerras facto que originou grandes doenças, fomes e epidemias que fizeram aumentar o “...número de pessoas que não trabalhavam: indigentes viúvas, órfãos, cegos, aleijados, mutilados, famintos, doentes...”. (Ferreira Gonçalves, 1990, p.99). No seguimento destes problemas foram criadas as Misericórdias segundo Ferreira Gonçalves (1990, p.99):

“... para atender as necessidades corporais e espirituais dos pobres, doentes, prisioneiros...”

Estas Misericórdias estavam completamente ligadas à Igreja e visavam sobretudo segurança. Eram vistas desde o começo dos Descobrimentos como organizações de assistência. Pois as Igrejas visavam segurança e assistência. A primeira instituição de Misericórdia foi fundada em Lisboa designada por “Santa Confraria da Misericórdia” em 1498. As pessoas dirigentes da mesma deviam pertencer uma parte a trabalhadores e mecânicos e outra parte de pessoas a melhor condição social, isto é, nobres e clérigos. Já no século XVI a assistência às crianças abandonadas também passou a pertencer às Misericórdias. Porém, a situação de saúde em Portugal não teve grande evolução, pois a maior parte da população não compreendia o benefício que este tipo de instituição trazia. Logo, foi implementado em Portugal a reforma da prestação de cuidados de apoio na doença. Este apoio tinha como objetivo “assistir as pessoas nas suas condições ou situações precárias de pobreza, fome...” (Ferreira Gonçalves, 1990, p.105).

As Misericórdias têm-se revelado ao longo dos tempos prestadoras de serviços na área da Assistência Social. Estas instituições foram dos maiores incentivos para a institucionalização do Serviço Social em Portugal. Em Lisboa no ano de 1944 foi admitida a primeira Assistente Social na Santa Casa da Misericórdia. Neste período o Estado Novo garantia algum apoio ao Serviço Social na medida em que tentou reorganizar a

Assistência. Porém a reorganização não teve resultados na prática pois não tinha qualquer apoio do próprio Estado. Assim as Misericórdias viram-se com falta de recursos para a prestação de serviços de saúde. A integração do Serviço Social nas Misericórdias não foi um caminho fácil de percorrer pois, naquela época o voluntariado tomava posse do Serviço Social. O voluntariado era exercido não só por pessoas com formação, mas também por Assistente Sociais (Dias & Fernando 1991: 4).

### **O Cuidador Formal de Idosos e o Cuidador Informal de Idosos**

De acordo com Ferreira, M. cit Gordilho et al., 2000 citado por Colomé et al., 2011 (p.307)

“membro, ou não, da família, que, com ou sem remuneração, cuida do idoso no exercício das suas atividades diárias tais como alimentação, higiene pessoal, medicação de rotina, acompanhamento aos serviços de saúde, excluídas as técnicas ou procedimentos identificados com profissões legalmente estabelecidas...”

Sequeira (2007) defende que existe uma diferenciação no que diz respeito à prestação de cuidados. Distingue dois tipos de cuidados que se relacionam com o cuidador em questão: cuidador formal (atividade profissional) onde a prestação de cuidados é por norma executada por profissionais qualificados, podendo estes ser médicos, enfermeiros, assistentes sociais, entre outros, que ganham a designação de cuidadores formais, pois existe uma preparação específica para a atividade profissional que desempenham sendo esta atividade variada de acordo com o contexto onde se encontram e cuidador informal, com a prestação de cuidados executados por profissionais no domicílio e que por norma ficam sob a responsabilidade dos elementos da família, amigos, entre outros, designando-se assim de cuidadores informais. Estes últimos desempenham a sua atividade que não é remunerada e prestam os cuidados de uma forma parcial ou total (Ferreira, 2012, p.2).

#### **2.3.4 O Papel do Serviço Social nos Cuidados Continuados Integrados**

O profissional de Serviço Social na área da saúde, desempenha funções distintas em função da sua inserção no sistema de saúde. A intervenção do Assistente Social tem em

conta os diferentes contextos e atua nos seguintes níveis: (Cf Manual de Boas Práticas para os Assistentes Sociais da Saúde na Rede Nacional de Cuidados Continuados- RNCCI 2006:5).

- Na avaliação dos fatores psicossociais interferentes na saúde de pessoas, grupos e comunidades com especial atenção a grupos e situações identificadas como de risco e vulnerabilidade;

- Na avaliação dos fatores psicossociais envolvidos no tratamento da doença e reabilitação;

- Na intervenção psicossocial a nível individual, familiar e grupal;

- No aconselhamento e intervenção em situações de crise por motivos médicos e/ou sociais;

- Na promoção da prestação de serviços de qualidade centrados no doente e baseados em parcerias com o doente, a família e cuidadores informais;

- Na advocacia social em favor do doente e família;

- Na avaliação e criação de recursos sociais nas comunidades locais de referência;

- Na definição e realização de programas de prevenção e promoção da saúde e de intervenção comunitária;

- Na educação e informação em saúde;

- Na mobilização, organização e coordenação das entidades e atores sociais relevantes para a prestação de cuidados de saúde e sociais.

Importa referir que a dimensão psicossocial é entendida como reportando-se aos fatores de ordem económica, social, cultural e espiritual (por vezes formulados em termos sintéticos e abrangentes como fatores de ordem social) e aos aspetos de ordem psicológica que influenciam a situação de saúde e/ou interferem na doença e no processo de cura, reabilitação, readaptação e reintegração sócio-familiar e profissional ou escolar do doente.

Considera-se que o profissional de Serviço Social tem como principais funções na UCCI:

- Garantir o adequado acolhimento e integração do utente/família;

- Efetuar um diagnóstico social, face a integração do utente/família na Unidade, prestando informações, nomeadamente sobre direitos e deveres;

- Gerir as expectativas quanto ao tempo de internamento, benefícios disponíveis, condições de vida após o internamento tendo em vista a preparação da alta;

- Colaborar na elaboração do PII;

-Assegurar o apoio psicossocial ao utente e família;

- Potenciar a reinserção social do utente no seu meio, com qualidade e suporte adequados, apoiando o utente na adaptação à situação de doença e/ou de dependência do utente, disponibilizando informação sobre direitos sociais;

-Promover a manutenção, o reforço ou o restabelecimento das relações interpessoais do utente com a equipa, a família e as redes de sociabilidades;

- Efetuar uma análise preliminar onde são identificados os fatores de risco do utente/família;

-Recolher informação pertinente à preparação da alta e continuidade dos cuidados, a fim de disponibilizar ao utente um serviço de qualidade, quer enquanto utente da Unidade, quer após a sua alta;

-Preparar para a morte e apoio no luto, sempre que necessário.

Segundo a RNCCI, as Dimensões Nucleares do Desempenho do Assistente Social da Saúde são as seguintes:

✓ **Valorização da dimensão psicossocial** - na recolha de informação sobre a situação; no planeamento, na execução e na avaliação da intervenção.

✓ **Informação e advocacia** - Sobre direitos e sobre recursos sociais, bem como na promoção e concretização da articulação interinstitucional e intersectorial.

✓ **Gestão de recursos** - na coordenação casuística de recursos; no aconselhamento sobre custos ou taxas; no desenvolvimento e na criação de recursos comunitários.

✓ **Planeamento da continuidade dos cuidados** - na admissão em instituições; no planeamento de altas; nas transições de níveis de prestação de cuidados na RNCCI.

✓ **Intervenção psicossocial** - no aconselhamento; na adaptação à doença/perda; favorecendo ou apoiando grupos de suporte ou de auto ajuda; nos apoios em fim de vida.

✓ **Intervenção na crise** - em episódios agudos ou de agudização de doença; em episódios de violência, negligência ou trauma; em alterações de vida decorrentes da tomada de conhecimento de diagnósticos ou de mortes.

✓ **Educação** – em programas dirigidos ao doente/família e/ou cuidadores; em formação multidisciplinar; em programas interdisciplinares e de educação comunitária.

✓ **Colaboração multidisciplinar** - em defesa/advocacia de doentes ou grupos de doentes; em trabalho de equipa; na ligação aos órgãos ou direções de instituições da Rede.

✓ **Trabalho de Grupo** - em função das necessidades e motivações de grupos de utentes/doentes dos serviços de saúde; ações vocacionadas para a criação de trabalho voluntário ou de suporte ao já existente.

✓ **Organização Comunitária** - para a satisfação de necessidades dos cidadãos em prestação de cuidados ou serviços. Uso de metodologias de intervenção que visam o reforço ou o desenvolvimento do poder organizativo das populações na satisfação das suas necessidades e preveem a articulação e/ou cooperação entre recursos (públicos; privados lucrativos ou não lucrativos; formais ou informais), tendo em vista a prestação dos cuidados e dos serviços de proximidade necessários ao maior bem estar, autonomia e inserção social ou socioprofissional dos doentes/dependentes. (cf Manual de Boas Práticas para os Assistentes Sociais da Saúde na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados – RNCCI 2006:10)

Seja qual for a área de intervenção em que o Assistente Social trabalhe, o seu principal objetivo é a satisfação das necessidades básicas, e conseqüente promoção do bem-estar dos indivíduos.

Segundo Idáñez e Ander-Egg pode-se definir as necessidades humanas fundamentais como o conjunto de condições de carência e privação claramente identificadas e de validade universal, inerentes à natureza do homem e para cuja resolução este tem potencialidades (Idáñez & Ander-Egg ,2007, p.30).

Tal como já foi referido anteriormente, o principal objetivo dos profissionais de Serviço Social nas instituições de saúde é proporcionar aos utentes uma estadia digna, promovendo o seu bem-estar nesta fase da sua vida e sendo o elo de ligação entre o utente a família e a instituição.

Segundo o autor Ander-Egg:

“O trabalho social na Saúde visa proporcionar aos indivíduos um certo grau de autonomia quanto aos problemas de Saúde. Pressupõe-se que não há recuperação possível de Saúde se a pessoa não faz algo para recuperá-la e se o seu meio não contribui para tal fim. Ao nível individual, familiar, grupal e comunitário, todos temos que ser co-terapeutas e o trabalho social tem uma tarefa a cumprir, nesse sentido, na motivação para atingir o objectivo ” (Ander-Egg,1995, p.29).

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Acevedo e Nohara (2007), compreendem que o método de investigação se enquadra no planeamento de uma investigação científica que abrange a recolha e análise dos dados. Assim, para Fortin (2003) e Freixo (2011), o método de investigação que auxilia o desenvolvimento do conhecimento são o método qualitativo e o método quantitativo.

#### **3.1 Problemática e Objetivos**

Este trabalho de investigação, tem como objetivo geral analisar a estratégia e processos de comunicação interna definidos no âmbito do trabalho em equipa, na UCCI de Portel. Deste modo, a problemática deste trabalho incide sobre a comunicação e as dinâmicas do trabalho em equipa. Assim, pretende-se esclarecer a seguinte questão: Que tipo de estratégias de comunicação serão as mais adequadas para potenciar o trabalho de equipas multidisciplinares numa unidade de cuidados continuados?

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar a estratégia e processos de comunicação interna existentes na Instituição;
- Analisar as perceções dos colaboradores sobre a importância dos meios e instrumentos de comunicação potenciadores de dinâmicas de trabalho em equipa;

Pretende-se realizar um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa.

Como instrumento de recolha de dados foi utilizada a análise documental, as entrevistas e inquérito por questionário, de aplicação indireta aos colaboradores.

Deste modo pretende-se conseguir a triangulação dos dados através da análise documental, entrevistas e questionários.

Salienta-se que, devido à situação COVID-19 a estratégia de aplicação, teve de ser alterada. Inicialmente prevista para ser presencial passou a ser on-line, esperando a

melhor adesão da instituição. Consciente de que o setor objeto de estudo apresenta muitos constrangimentos para ser estudado neste momento.

Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados na forma de questionário foi adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Pinto (2014) e Pereira (2016). O guião de entrevista foi concebido atendendo aos objetivos definidos e também teve por base as investigações dos autores acima referidos.

### **3.2 Abordagem metodológica**

Foi realizado um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa.

Como instrumentos de recolha de dados foi utilizada a análise documental, as entrevistas a informantes-chave da instituição e para recolher a opinião dos colaboradores escolheu-se o inquérito por questionário, de aplicação indireta.

Deste modo, pretende-se conseguir a triangulação dos dados recorrendo à análise documental, entrevistas e questionários.

Salienta-se que devido à situação provocada pela COVID-19, a estratégia de aplicação teve de ser alterada. Inicialmente prevista para ser presencial passou a ser online, esperando a melhor adesão da instituição. Consciente de que o setor objeto de estudo apresenta muitos constrangimentos para ser estudado neste momento.

Considera-se então que a metodologia que foi desenvolvida ao longo deste trabalho de investigação denomina-se estudo de caso. Através do estudo de caso, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, que pretende descrever e analisar as características detalhadas sobre os temas relacionados com o tema fulcral deste trabalho de investigação (Yin, 2001).

Foi também utilizada a triangulação dos dados: Análise documental, Entrevistas e Questionários.

Relativamente à abordagem qualitativa, está relacionada com a parte teórica/documental de um estudo. De acordo com Fortin (2003) este método dá valor à subjetividade, o investigador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto das pesquisas. O objetivo principal deste método é produzir informações aprofundadas e ilustrativas.

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de recolha de dados**

Inicialmente realizou-se o pedido para a realização do presente estudo científico através de e-mail dirigido à Direção Técnica da UCCI de Portel.

Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados e entrevista foi adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Pinto (2014) e Pereira (2016). O guião de entrevistas baseia-se também nas investigações dos autores acima referidos.

No Questionário a escala utilizada foi a de “Escala de Likert” que corresponde à seguinte classificação das respostas: 1 Discordo Totalmente, 2 Discordo, 3 Nem concordo nem concordo, 4 Concordo, 5 Concordo Totalmente. Ao longo do questionário as questões estão agrupadas em dois blocos sendo o Bloco A referente à Comunicação e o Bloco B subordinado ao tema dos Grupos/Equipas de Trabalho dando origem a um total de 35 questões. O número total de respondentes foi de 24 colaboradores. No final, do questionário solicita-se aos respondentes os Dados Sócio demográficos e Profissionais, como se pode observar no Anexo nº I e visualizar o questionário completo.

No que concerne ao Guião de Entrevista as questões foram distribuídas em três blocos, sendo que Bloco I corresponde à Caracterização do Entrevistado, Bloco II à Comunicação e o Bloco III aos Grupos/Equipas de Trabalho. Foram realizadas sete entrevistas aos técnicos num total de 17 questões, como se pode observar no Anexo nº III e onde pode encontrar o guião de entrevista completa.

A aluna prestou vários reforços para solicitar o preenchimento dos colaboradores na aplicação ao questionário, bem como às entrevistas aos Técnicos. Apenas foi possível a entrega total das Entrevistas já devidamente respondidas em setembro de 2020, por e-mail. Quanto aos questionários os colaboradores realizaram o seu preenchimento on-line a partir de setembro.

A informação acerca da recolha dos dados baseou-se na natureza descritiva e abordagem qualitativa. Os dados resultantes da aplicação dos questionários aos colaboradores, foram tratados através de tabelas no Excel. No que se refere, às Entrevistas as mesmas foram tratadas por tabelas de análise de conteúdo elaboradas pela própria aluna.

## **4. ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS DE PORTEL**

### **4.1 Caracterização da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel**

#### **4.1.1 Missão, Visão e Valores da UCCI de Portel**

Inicialmente, importa caracterizar o concelho de Portel e posteriormente a Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel.

O concelho de Portel, vila alentejana na região do Alentejo e sub-região do Alentejo Central, é composto por sete freguesias. Portel tem uma área de 601,01km<sup>2</sup> e uma população total de 6 428 habitantes o que significa 10,7 habitantes por km<sup>2</sup>.

#### **Missão**

A Missão da UCCI de Portel é tornar a prestação de cuidados humanizada e individualizada, numa intervenção interdisciplinar, promovendo o bem-estar do utente (cf Guia de acolhimento do utente, 2011:6).

#### **Visão**

A UCCI de Portel pretende ser unidade de referência no Alentejo intervindo numa perspetiva integrada para o processo ativo e contínuo de recuperação e/ou manutenção global do utente, prestando mais e melhores cuidados de saúde e de apoio social, em tempo útil (cf Guia de acolhimento do utente, 2011:6).

#### **Valores**

Os colaboradores da UCCI de Portel pautam a sua conduta pelos seguintes valores:

- Humanização de cuidados;
- Ética assistencial;
- Capacitação da família;
- Rigor e transparência;
- Responsabilização;
- Interdisciplinaridade dos cuidados (cf Guia de acolhimento do utente, 2011: 6)

#### **4.1.2 Equipa da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel (UCCI) e Regras de Funcionamento**

Médicos

- Enfermeiros
- Técnicos de Serviço Social
- Terapeutas
- Psicólogo/a
- Nutricionista/Dietista
- Animador(a) Social
- Assistentes Operacionais
- Administrativos (cf Guia de acolhimento do utente, 2011:7)

## **Visitas**

As visitas são diárias, para o familiar/cuidador com horário alargado (para que as famílias/cuidadores possam participar na prestação de cuidados), no período compreendido das 10h00 às 21h00. Para as restantes visitas com horários das 14h00 às 19h00.

Tendo esta unidade como objetivo o envolvimento e a participação da família/cuidador, neste período o familiar/cuidador poderá prestar ou colaborar na prestação de cuidados ao seu familiar (higiene, posicionamento, alimentação), mediante o plano de cuidados definido pela equipa da Unidade, utente e familiar respeitam as orientações técnicas que lhe forem prestadas, solicitando ajuda sempre que considerar necessário (serão efetuados ensinamentos ao cuidador) (cf Guia de acolhimento do utente, 2011:17).

## **Assistência Religiosa e Espiritual**

Qualquer que seja a confissão religiosa ou orientação espiritual, o utente pode pedir assistência dessa natureza durante o período de internamento nesta Unidade (cf Guia de acolhimento do utente, 2011:20).

## **Internamento e Alta**

No início do internamento é realizada uma avaliação inicial para identificar as principais necessidades/problemas, determinar os objetivos do internamento, bem como delinear o plano de intervenção individual do utente, que é debatido com o utente e/ou familiar cuidador.

Durante o período de internamento na Unidade serão efetuadas avaliações periódicas, a fim de registar/avaliar os momentos de relevância do internamento do utente, sendo que em algumas destas reuniões serão contactados os familiares a participar.

Antes da Alta efetiva será efetuada uma reunião com o utente e/ou familiares, com o intuito de informar/planear de forma articulada e em segurança o regresso do utente ao domicílio e/ou instituição. Será também efetuado o encaminhamento técnico adequado que garanta uma continuação da prestação de cuidados (cf Guia de acolhimento do utente, 2011:24/25).

A UCCI dispõe de duas tipologias tais como:

- Média Duração e Reabilitação (10 utentes, 5 quartos duplos, com casas de banho individuais);

- Longa Duração e Manutenção (13 utentes, 10 quartos duplos e 1 individual, com casas de banho individuais);

A UCCI possui de duas salas de convívio, um ginásio, uma biblioteca, área de receção familiar, um gabinete de apoio ao utente, uma sala de terapias, uma sala de tratamentos, gabinetes técnicos, secretaria, farmácia, sala de enfermagem, cozinha e lavandaria.

A UCCI de Portel dispõe ainda de outros serviços que são prestados que são constituídos por 4 áreas definidas como prioritárias para o bem-estar do utente que incidem sobre:

- A recuperação da autonomia;

- Ocupação de tempos livres;

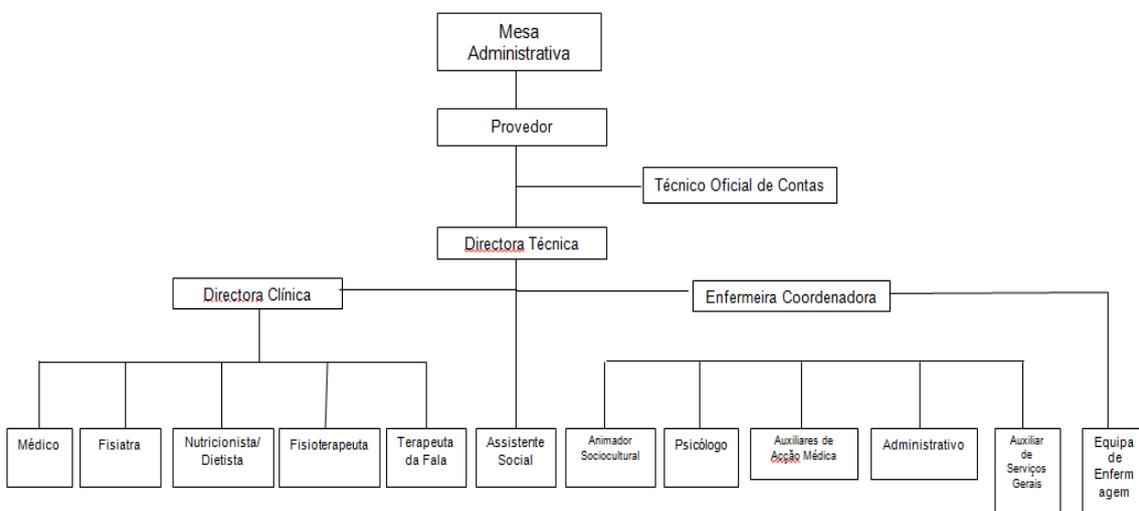
- Interação social;

- Apoio social;

- Acompanhamento psicológico.

#### **4.1.3 Organograma da unidade de cuidados continuados integrados de Portel**

O Organograma é uma representação feita em gráficos para definir de forma hierárquica a organização de uma instituição qualquer; um negócio, uma empresa, etc. A finalidade de um organograma é definir com perfeita ordem a função que desempenha cada um na organização perfeita definidas por postos em forma de pirâmide de acordo com o grau de competência.



Fonte: UCCI (2020).

## 4.2 Análise dos dados

Foram realizadas sete entrevistas onde foram tratadas através da análise de conteúdo e aos entrevistados foi atribuído um código, devido à necessidade de manter o anonimato dos entrevistados e a confidencialidade da informação.

### 4.2.1 Análise comparativa das entrevistas

De acordo, com as informações prestadas pelos entrevistados, a **importância que é a dada aos Recursos Humanos bem como, o ambiente vivido na UCCI, é que (..)**

“existe um ambiente saudável” E2 e (..) “existe um bom e saudável ambiente de trabalho “E5 e E7 (..) O facto de trabalharmos em prol do utente tendo em vista a sua recuperação/qualidade de vida, o ambiente e as relações estabelecidas pelos diversos profissionais na instituição é saudável, de respeito por cada grupo profissional e articulada dia após dia, com vista as necessidades de cada utente institucionalizado” E2.

No que respeita, à **Comunicação eficaz e os meios de comunicação utilizados** os entrevistados referem que (...) “a Comunicação é eficaz” E2 (..), “A comunicação estabelecida é eficaz, sendo efetuadas reuniões periódicas com os diversos grupos profissionais. A comunicação é feita através das diversas passagens de turno diariamente, havendo também comunicados por escrito por parte da SCM sendo estes afixados em local de acesso de todos os profissionais. “E2, no entanto, foi possível verificar que houve outra visão acerca desta questão, “A comunicação interna dentro da UCCI é dificultada” E3 (...) “dificultada pela existência de vários turnos, podendo haver a possibilidade perda de informação, contudo como é relativamente pequena considero que seja eficaz” E3.

Ao que concerne, **se os conflitos que surgem são facilmente resolvidos pelos responsáveis** os entrevistados referem que, (..) “são facilmente resolvidos” E2 “(...) “devido á comunicação e proximidade entre os membros da equipa e chefias”. E2 “(...) através de reuniões regulares para alívio de pressão.” E3.

Quanto à **importância do feedback recebido pelos técnicos**, a maior parte dos entrevistados considera que deveria ser dado maior realce a este fator (...) “não só como melhoria a nível profissional como também valorização do trabalho realizado”. E2 (...) “Penso que seria importante haver mais esses feedback’s” E2.

Sobre a **Formação fornecida aos técnicos**, os entrevistados admitem que a Instituição interessa-se na prestação de formação interna aos colaboradores (...) “A informação aos trabalhadores é constante, nomeadamente ao nível de novas diretrizes “E2 (...) “A instituição aposta, maioritariamente, por formação interna, sendo esta planificada” E2.

Ao que se refere, às **práticas de Comunicação e da Informação Interna referente a mudanças na Instituição** os entrevistados, afirmam que tem bastante relevância na Instituição (..) “Sendo importante o reforço constante e acompanhamento dessas mudanças” E2 e “(...) disponibilizando informação sobre as mesmas e esclarecendo em caso de dúvidas na sua implementação, avaliando se toda a equipa se encontra apta e informada.” E2 (...) Admite-se que, a adaptação é constante “uma vez que estamos em

constante adaptação, especialmente nestes tempos” E3 (...) “a médio longo prazo, o seu efeito é atenuado ou inexistente.” E3.

Relativamente à temática, Grupos/ Equipas de trabalho nomeadamente, **compreender as diferenças dos membros da Equipa de trabalho**, os entrevistados referem que (...) “São diferentes formas de pensar (...) E1 e “(...) leva a soluções diferenciadas e benéficas para os utentes” E1. Toda a envolvente do trabalho em equipa é dinâmica (...) “isso deve-se aos diversos profissionais envolvidos.” E2 e (...) “Nesta instituição, todas as opiniões e forma de atuar são aceites e até mesmo “experimentadas”, desde que as mesmas sejam válidas e tenham em vista a qualidade dos cuidados e melhoria dos canais de comunicação.” E2, onde (...) “todas as opiniões são válidas” E3 e (...) “merecem ser ouvidas, incentivo à divulgação das mesmas.” E3.

Perante a questão acerca, da **Forma de atuar na presença de desentendimentos aquando objetivos a cumprir**, os entrevistados respondem que existe resistência nas mudanças (...) “Com regularidade, especialmente nos novos objetivos” E3 e “(...) Todos somos um pouco resistentes à mudança, não gostamos de sair da zona de conforto” E3. Afirmam que, os desentendimentos não se verificam “(...) Poderá e deverá haver diversas opiniões e métodos para os atingir, sendo necessário consenso entre as partes envolvidas.” E2.

Na próxima questão, sobre se as normas implementadas são regularmente questionadas na tentativa de posteriormente serem alteradas, os entrevistados afirmam que (...) “estas normalmente são questionadas, contudo são normas e elas existem para ser cumpridas” E2 “(...) sendo a instituição aberta a sugestões de melhoria.” E2, por outro lado o E3 afirma que, (...) “questionam, mas acabam por obedecer.” E3 onde se tem presente (...) o bom espírito lusitano” E3.

Seguidamente, os entrevistados responderam sobre a questão **como cada líder, lidera as suas equipas** onde a maioria dos entrevistados consideram, que o líder é liberal (...) De forma firme e liberativa” E2 e sendo a mesma aberta a sugestões dos diversos profissionais para melhoria dos serviços.” E2 e de forma assertiva (...) A liderança não é assumida de forma clara, sendo que existem elementos que pela sua organização e forma de trabalhar se apresentem claramente como tal” E3 e “(...) Tendo resposta pronta para trabalho e opinião formada sobre os assuntos que causam maior fração. “E3, por outro lado, existe quem considere que não existe liderança (...) “A liderança não é assumida de forma clara, sendo que existem elementos que pela sua organização e forma de trabalhar

se apresentem claramente como tal” E3 e “(...) Tendo resposta pronta para trabalho e opinião formada sobre os assuntos que causam maior fração. “E3.

No que diz respeito, **aos objetivos propostos pela Direção Técnica**, “(...) o trabalho em equipa é o bem-estar dos utentes” E3 e “(...) sinto que os técnicos tudo fazem para a que isso aconteça. “E3 (...) “Os objetivos a curto prazo são realizados” E2 (...) “sendo que os a longo prazo vão sofrendo alterações de acordo com as diretrizes divulgadas regularmente, sendo alcançados parcialmente até ao objetivo final.” E2.

Os entrevistados, foram questionados acerca de como **caracterizam a forma de trabalho da equipa**, (...) “Trabalho de equipa, eficaz e solidário”. E1 e (...) “Equipa motivada e unida para o bem-estar dos utentes.” E1 onde existe, (...) “Trabalho responsável” E5 “(...) ainda que a presença de alguns elementos possa destabilizar o ambiente de trabalho.” E3.

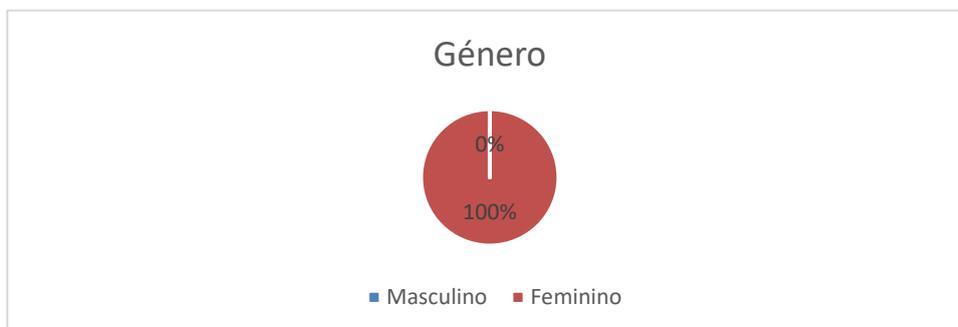
Ao que cabe, ao **considerar que pertencer como membro desta equipa tem influência para o desenvolvimento interpessoal e grupal e desafios**, os entrevistados referem contribuir a nível pessoal e grupal, (...) “a equipa e a UCCI, em si, tem um trabalho organizado e de referência noutras instituições” E1, onde (...) “a maior preocupação é não conseguir ir ao encontro das expetativas, relativamente ao meu trabalho” E1 , referem que, (...) “É importante não só mostrar a disponibilidade por parte das chefias bem como reforçar a verdadeira missão da instituição” E2. No entanto, (...) “A maior preocupação passa pela integração e acolhimento dos novos membros que vão constituindo a equipa, de formas que os mesmos se sintam valorização enquanto membros da equipa. É importante instituir ao longo dos tempos qual o verdadeiro objetivo da instituição: manter e desenvolver a excelência dos cuidados prestados com vistas nas necessidades das pessoas institucionalizadas” E2.

#### **4.2.2 Análise dos Questionários**

Este estudo incidiu sobre uma amostra de 24 colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel. Os questionários foram aplicados através da ferramenta *Google Forms* para que todos os colaboradores pudessem aceder facilmente. Assim sendo, foram aplicados 24 questionários no presente estudo (n= 24 colaboradores).

Relativamente ao género que compõe a amostra os respondentes são todos do sexo feminino com 100%.

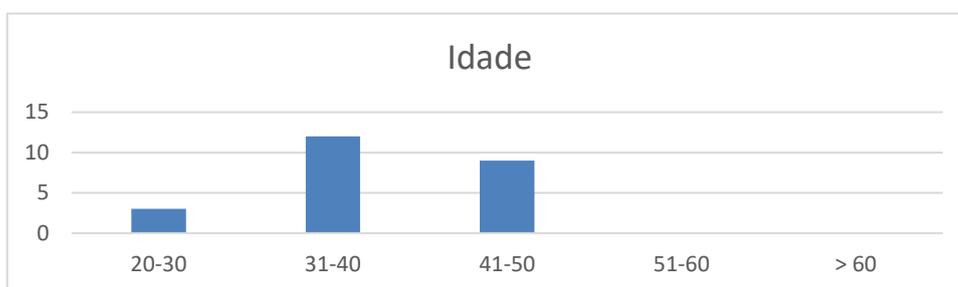
**Gráfico 1:** Distribuição percentual da variável “Género”



**Fonte:** Elaboração própria.

Quanto à variável “idade”, 50% dos participantes têm idade compreendida entre 31-40 anos. Sendo que apenas 12,5% dos participantes registam idades entre 20-30 anos.

**Gráfico 2:** Distribuição Percentual da Variável "Idade"



**Fonte:** Elaboração própria.

Na amostra por estado civil 66,7% dos respondentes vivem em união de facto repartindo-se 12,5% são divorciados e 20,8% são solteiros.

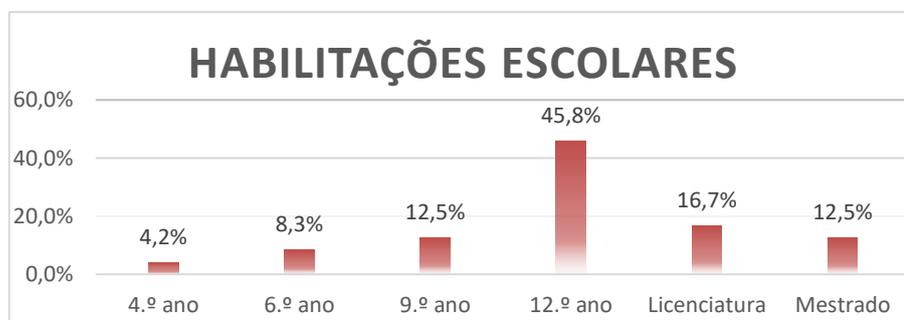
**Gráfico 3:** Distribuição percentual da variável “Estado Civil”



**Fonte:** Elaboração própria.

No que concerne à variável “habilitações” 45,8% dos respondentes possuem o 12º ano, 16,7% a Licenciatura, 12,5% o Mestrado e o 9º ano. A percentagem mais reduzida, encontra-se em 4,2% dos respondentes que possuem o 4º ano.

**Gráfico 4:** Distribuição percentual da variável “Habilitações Literárias”



**Fonte:** Elaboração própria.

O tempo de serviço da amostra varia entre 1 mês a 13 anos. Verificou-se que a maioria dos respondentes 41,7% prestam serviço há 11 anos e 12,5 % há cerca de 13 anos.

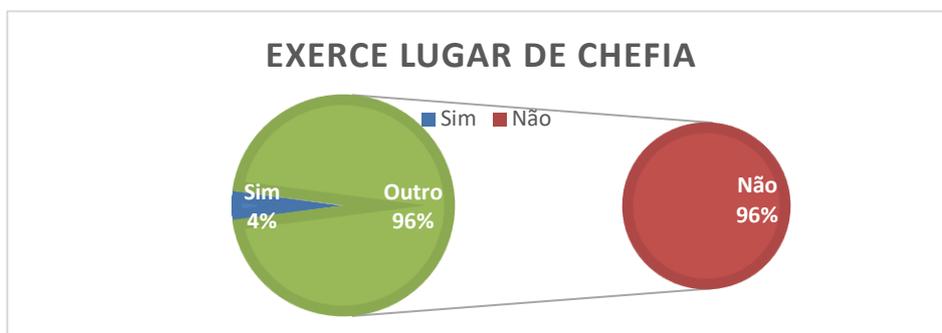
**Gráfico 5:** Distribuição percentual da variável “Tempo de Serviço”



**Fonte:** Elaboração própria.

Dos participantes do estudo 96% não ocupam lugar de chefia e apenas 4% dos respondentes ocupam lugar de chefia.

**Gráfico 6:** Distribuição percentual da variável “Ocupa Lugar de Chefia”



**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente ao primeiro grupo dos questionários acerca do tema a “Comunicação”, os respondentes do estudo indicaram as suas respostas tendo por base a escala de *Likert* de 1 a 5 onde se considera- “Discordo totalmente, Discordo, Nem discordo nem concordo, Concordo e Concordo Totalmente”, verifica-se na questão sobre a importância das questões comunicadas na transição de turnos que 75% dos respondentes concordam com esta informação e apenas 4,2% dos respondentes discordam, conforme se pode observar na Tabela 1.

**Tabela 1-** Comunicação na transição do turno

<b>Comunicação na transição do turno</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	2	8,3%
Concordo	18	75,0%
Concordo totalmente	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Acerca da questão, sobre se o supervisor/chefia se certifica que tenho conhecimento de toda a informação relevante para que possa fazer o meu trabalho, 62,5% dos respondentes ao estudo concordam com esta afirmação e 29,2% concordam totalmente como se observa na tabela 2.

**Tabela 2-**Conhecimento de toda a informação é relevante

<b>O supervisor certifica-se que adquire informação relevante</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	1	4,2%
Concordo	15	62,5%
Concordo totalmente	7	29,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

A seguinte questão, aborda o espírito de equipa fomentado pelos responsáveis/supervisores das equipas. Onde existe uma grande percentagem dos respondentes, 70,8% concordam com a afirmação, considera-se então que o espírito de equipa vivido na UCCI de Portel é saudável.

**Tabela 3-** O espírito de equipa

O espírito de equipa	N.º de respostas	% de resposta
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	4	16,7%
Concordo	17	70,8%
Concordo totalmente	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração Própria.

Posteriormente, os respondentes foram abordados quanto aos conflitos. A afirmação refere que os conflitos são facilmente resolvidos pelos responsáveis/supervisores das equipas. A nível percentual, 62,5% dos respondentes concordam com a afirmação e o nível mais baixo percentual é 16,7% na escala Nem Discordo Nem Concordo.

**Tabela 4-** Os conflitos que surgem são facilmente resolvidos pelos responsáveis

Os conflitos são facilmente resolvidos	N.º de respostas	% de resposta
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	4	16,7%
Concordo	15	62,5%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração Própria.

A seguinte questão, afirma que é disponibilizada a informação necessária que afetam o trabalho dos colaboradores. Através das respostas, considera-se que 66,7% dos respondentes concordam com esta afirmação e apenas 4,2% discordam com a afirmação.

**Tabela 5-** Adquiro informação atempadamente

<b>Adquiro atempadamente informação para enfrentar novos desafios</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	2	8,3%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Considera-se que a comunicação interna é uma ferramenta presente na Instituição, pode-se compreender através do nível percentual das respostas dos inquiridos sobre esta questão. 58,3% dos respondentes concordam com a afirmação e 4,2% discordam.

**Tabela 6-** Situações de sobrecarga horária

<b>Sobrecarga horária origina lacunas na comunicação</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	6	25,0%
Concordo	14	58,3%
Concordo totalmente	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

De seguida, os respondentes foram questionados sobre a informação/formação que é facultada, tem em consideração as características e condições particulares em que cada colaborador desenvolve o seu trabalho, 66,7% dos respondentes concordam a afirmação e apenas 12,5% não discordam nem concordam.

**Tabela 7-** A informação/formação que é facultada

<b>A informação/formação tem em vista as condições para meu trabalho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Através da seguinte questão, considera-se que cerca de 66,7% dos respondentes concordam que é facultada uma boa preparação para lidar com situações anómalas.

**Tabela 8-** Lidar em situações anómalas

<b>É facultada uma boa preparação para lidar com diferentes situações</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	5	20,8%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Posteriormente, 66,7% dos respondentes consideram que os colegas da equipa/turno cooperam quando surge dúvidas ou quando é necessária ajuda.

**Tabela 9-** Cooperação entre colegas de trabalho

<b>Os colegas de equipa cooperam quando é necessária ajuda.</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

De seguida, cerca de 62,5% dos respondentes concordam com a seguinte afirmação “A informação sobre alterações nos sistemas ou procedimentos é comunicada pelos superiores ou está facilmente acessível”. Pode-se então entender que, a comunicação interna está de forma apelativa e acessível a todos. Para o presente estudo, considera-se relevante compreender o desempenho dos colaboradores através do feedback prestado pelos superiores.

**Tabela 10-** A informação sobre alterações é comunicada pelos supervisores

<b>A informação sobre alterações nos sistemas é produzida pelos supervisores das equipas</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	1	4,2%
Concordo	15	62,5%
Concordo totalmente	7	29,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Neste sentido, a próxima questão encontra-se relacionada com este tema “Oportunamente, os meus superiores dão-me feedback apropriado sobre o meu desempenho”, a nível percentual 62,5% dos respondentes concordam com a afirmação e apenas 4,2% discordam totalmente.

**Tabela 11-** Fornecimento de feedback

<b>Os supervisores das equipas fornecem feedback sobre o seu desempenho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	1	4,2%
Discordo	3	12,5%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	15	62,5%
Concordo totalmente	2	8,3%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

A questão que se segue, “A organização comunica com clareza, as políticas e objetivos” os respondentes a nível percentual 45,8% concordam com a afirmação e 16,7% dos inquiridos concordam totalmente.

**Tabela 12-** A instituição comunica com clareza

<b>A organização relata os seus objetivos e políticas com clareza</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	2	8,3%
Não discordo nem concordo	7	29,2%
Concordo	11	45,8%
Concordo totalmente	4	16,7%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

A próxima questão, relaciona-se com as sugestões/ questões que os colaboradores expõem aos seus supervisores. Verifica-se que 66,7% dos respondentes concordam que não têm dificuldade de expor as suas sugestões/questões aos seus supervisores.

**Tabela 13-** Expor as sugestões aos supervisores de equipa

<b>Não tenho dificuldades em expor as dificuldades aos supervisores</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	1	4,2%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	7	29,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

De seguida, os inquiridos abordaram a questão acerca da informação que possuem para conseguir utilizar os canais de comunicação de problemas. Conclui-se que 70,8% dos respondentes concordam que dispõem da informação suficiente para resolução de problemas/eventos e 8,3 % concordam totalmente com a afirmação.

**Tabela 14-** Utilização de canais de comunicação para resolução de problemas/eventos

<b>Adquiro informação para utilizar canais de comunicação para solucionar os problemas</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	17	70,8%
Concordo totalmente	4	16,7%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Acerca da próxima questão, os respondentes afirmam com maior percentagem 66,7% concordam que a instituição recorre, com alguma frequência à comunicação informada de eventos anómalos sem grande importância.

**Tabela 15-** Recorre-se com alguma frequência à comunicação informal de eventos

<b>A instituição recorre à comunicação informal de eventos</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	6	25,0%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	2	8,3%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Exercer funções neste sector, é desafiante e todos os colaboradores possuem persistência para enfrentar novos desafios diários. Na seguinte questão, retrata em termos percentuais 70,8% dos respondentes concorda que é disponibilizado a formação/informação necessária para enfrentar novas situações.

**Tabela 16-** É disponibilizada informação para enfrentar novas situações

<b>É disponibilizada pela instituição formação/informação para enfrentar novas situações</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	17	70,8%
Concordo totalmente	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Como foi referido anteriormente, a comunicação é uma mais valia para a instituição. Assim torna-se pertinente, entender através da próxima questão “As atuais práticas de comunicação e divulgação interna de informação, possibilitam uma boa preparação para mudanças, a curto e médio prazo, no meu trabalho”, onde 66,7% dos respondentes

concordam com a afirmação. É de salientar, que este nível percentual torna-se num aspeto bastante positivo para a instituição.

**Tabela 17-** As atuais práticas de comunicação interna

<b>As atuais práticas de comunicação e informação possibilitam mudanças</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	4	16,7%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

As próximas questões que os respondentes colaboraram, relacionam-se com “Grupos/Equipas de Trabalho”, a escala de respostas mantém-se a mesma para todas as questões. A primeira questão, afirma que os “membros da equipa esperam que as decisões no grupo/equipa de trabalho sejam tomadas pelo líder”, verifica-se que 62,5% dos respondentes concordam com esta afirmação.

**Tabela 18-** São esperadas decisões pelo líder

<b>Os membros da equipa esperam que seja o líder a tomar as decisões</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,2%
Não discordo nem concordo	4	16,7%
Concordo	15	62,5%
Concordo totalmente	4	16,7%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Visto que, na presente instituição em estudo os colaboradores exercem e executam as suas funções diárias através de grupos de trabalho. É importante, destacar e compreender a importância dos grupos de trabalho existirem. Deste modo, a seguinte afirmação refere

que “o facto de existirem diferentes formas e pensar e agir no grupo/equipa de trabalho é visto como uma mais valia pelos membros da equipa. O grupo/equipa de trabalho encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças” através do nível percentual, consegue-se compreender que 66,7% dos respondentes concordam com a afirmação.

**Tabela 19-** As diferentes formas de agir entre elementos no grupo

<b>As diferentes formas de agir entre os membros da equipa é visto como uma mais valia para a instituição</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Com o mesmo nível percentual, surge a próxima questão sobre o papel que cada colaborador desempenha e é claro e aceite por todos. 66.7% concordam com a afirmação, o que posteriormente facilita e desenvolve o trabalho de equipa em prol da instituição.

**Tabela 20-** O papel desempenhado por cada colaborador

<b>O papel que cada colaborador desempenha é claro e aceite por todos</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	3	12,5%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Questionados sobre a “existência de um clima tenso e conflituoso em que os membros da equipa procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados

que lhes sejam pessoalmente favoráveis”, 50% dos respondentes discordam com a afirmação e 25% dos respondentes concordam.

**Tabela 21-** Existência de um clima tenso e conflituoso

<b>Existe um clima tenso e conflituoso em que os colaboradores procuram utilizar o seu estatuto para obtenção de resultados</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	3	12,5%
Discordo	12	50,0%
Não discordo nem concordo	2	8,3%
Concordo	6	25,0%
Concordo totalmente	1	4,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

A próxima questão, refere-se às normas que são utilizadas pela instituição. A questão, afirma que as “normas que regulam o grupo/equipa de trabalho são frequentemente questionadas pelos membros da equipa, que procuram, a todo o custo, modificá-las”, pois entende-se que a existência de vários colaboradores e de diversos comportamentos possam dar origem a várias mudanças. Verifica-se que, 50% dos respondentes não discorda nem concorda com a afirmação e 25% dos inquiridos concordam.

**Tabela 22-** As normas que regulam a equipa

<b>As normas que regulam a equipa são questionadas pelos colaboradores</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	2	8,3%
Discordo	3	12,5%
Não discordo nem concordo	12	50,0%
Concordo	6	25,0%
Concordo totalmente	1	4,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Como já foi referido anteriormente, a existência de grupos de trabalho pode originar futuros conflitos ou mesmo competitividade entre membros. Neste sentido e através da próxima questão, pretende-se compreender que “Alguns membros da equipa questionam o papel que lhe foi atribuído no grupo/equipa de trabalho, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito” conclui-se que 37,5% dos respondentes não discordam nem concordam com a afirmação e 29,2% concordam.

**Tabela 23-** Membros da equipa questionam o papel que lhe foi atribuído

<b>Elementos da equipa questionam acerca do papel que lhe foi atribuído no grupo de trabalho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	1	4,2%
Discordo	6	25,0%
Não discordo nem concordo	9	37,5%
Concordo	7	29,2%
Concordo totalmente	1	4,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Quando surgem os conflitos é importante compreender as posições dos elementos da equipa de trabalho. Assim, a questão que se segue aborda o facto que “existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os membros da equipa tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento do grupo/equipa de trabalho”. Através da distribuição percentual, verifica-se que 50% dos respondentes concordam com a afirmação.

**Tabela 24-** Existência de conflitos entre membros de equipa

<b>Existem conflitos /desacordos entre membros de equipa que são geridos para não prejudicar o funcionamento da equipa</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	2	8,3%
Não discordo nem concordo	5	20,8%
Concordo	12	50,0%
Concordo totalmente	5	20,8%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Assim sendo, pode-se concluir que 66,7% dos respondentes concordam que num clima tranquilo e positivo, os membros da equipa procuram clarificar o papel que cada um nela deve desempenhar, no sentido de o mesmo ser aceite por todos e 29,2% concordam totalmente com a afirmação que engloba a questão.

**Tabela 25-** Existência de um clima tranquilo e positivo

<b>Existe um clima positivo e tranquilo onde os membros das equipas onde desempenham o seu papel e é aceite por todos</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não discordo nem concordo	1	4,2%
Concordo	16	66,7%
Concordo totalmente	7	29,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

De seguida, os inquiridos através da questão acerca do “papel que é esperado de cada colaborador não é discutido. Os membros da equipa esperam que o líder lhes diga que devem fazer e como fazê-lo”, 41,7% dos respondentes não discordam nem concordam com a afirmação e 37,5% dos respondentes concordam com a afirmação.

**Tabela 26-** O papel desempenhado por cada elemento é decidido pelo líder

<b>Cada elemento assume o seu papel que é desempenhado e decidido pelo líder sem ser discutido.</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	5	20,8%
Não discordo nem concordo	10	41,7%
Concordo	9	37,5%
Concordo totalmente	0	0,0%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Questionados, acerca de “quando se estabelecem os objetivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns membros da equipa”, 41,7% dos respondentes concordam com a afirmação e apenas 4,2% concordam totalmente.

**Tabela 27-** Obtenção de objetivos

<b>Estabelecem-se objetivos a alcançar e existem desentendimentos entre os membros</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Discordo totalmente	1	4,2%
Discordo	8	33,3%
Não discordo nem concordo	4	16,7%
Concordo	10	41,7%
Concordo totalmente	1	4,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Os inquiridos, para dar continuidade às questões seguintes, a escala de respostas alterou-se das anteriores. Sendo que, nas próximas questões a escala a utilizar é através do grau de Satisfação e Insatisfação relativamente à equipa de trabalho. É importante, compreender o clima existente na instituição nomeadamente no grupo/equipa de trabalho. Deste modo, a próxima questão aborda essa afirmação, onde foi possível verificar através da escala anteriormente referida, que 70,8% dos respondentes encontram-se satisfeitos com o clima existente na sua equipa de trabalho.

**Tabela 28-** Grau de satisfação acerca do clima de trabalho

<b>Clima existente na Equipa de trabalho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	4,2%
Nem insatisfeito nem satisfeito	4	16,7%
Satisfeito	17	70,8%
Muito satisfeito	2	8,3%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

A próxima questão, refere-se à forma de trabalhar em equipa, onde através da distribuição percentual, se verifica que 79,2% estão satisfeitos e 8,3% encontram-se muito satisfeitos.

**Tabela 29-** Grau de satisfação sobre a forma de trabalhar

<b>Forma de trabalhar em Equipa</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	4,2%
Nem insatisfeito nem satisfeito	2	8,3%
Satisfeito	19	79,2%
Muito satisfeito	2	8,3%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Questionados acerca da forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa, 66,7% dos respondentes afirmam que estão satisfeitos.

**Tabela 30-**Satisfação quanto à forma de organização do líder

<b>Forma como o líder organiza e coordena as atividades em equipa</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	4,2%
Nem insatisfeito nem satisfeito	4	16,7%
Satisfeito	16	66,7%
Muito satisfeito	3	12,5%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

A questão que se segue, é interessante pois de algum modo também permite ao próprio líder entender a sua prestação através do alcance de resultados que a instituição consegue adquirir. Assim, 83,3% dos respondentes encontram-se satisfeitos com os resultados alcançados pela equipa de trabalho.

**Tabela 31-** Satisfação acerca da obtenção de resultados

<b>Resultados alcançados pela equipa de trabalho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	4,2%
Nem insatisfeito nem satisfeito	1	4,2%
Satisfeito	20	83,3%
Muito satisfeito	2	8,3%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Na seguinte questão, os respondentes foram questionados acerca da forma como se relacionam os membros da equipa de trabalho. Consegue-se entender que, 66,7% dos inquiridos estão satisfeitos pela forma como se relacionam.

**Tabela 32-** Grau de satisfação referente às relações entre elementos de equipa

<b>Relacionamento entre elementos de equipa de trabalho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	4,2%
Nem insatisfeito nem satisfeito	6	25,0%
Satisfeito	16	66,7%
Muito satisfeito	1	4,2%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

De seguida, questionados sobre o papel que cada elemento desempenha na equipa, através do nível percentual conclui-se que 70,8% dos respondentes encontram-se satisfeitos com o papel que desempenhado por cada membro, conforme se pode visualizar na Tabela 33.

**Tabela 33-**Satisfação quanto ao papel de cada elemento da equipa da trabalho

<b>Papel que cada elemento desempenha na equipa de trabalho</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de resposta</b>
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	4,2%
Nem insatisfeito nem satisfeito	4	16,7%
Satisfeito	17	70,8%
Muito satisfeito	2	8,3%
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

### **4.3 Síntese e Discussão dos Resultados**

O presente estudo de investigação, pretendeu através da aplicação de entrevistas aos técnicos e na aplicação de questionários compreender a estratégia da comunicação interna na UCCI. Para tal, definiram-se objetivos específicos para desenvolver o trabalho científico e atingir o objetivo geral, isto é, analisar, a estratégia e processos de comunicação interna definidos no âmbito do Trabalho em equipa, na UCCI de Portel.

Deste modo, a problemática deste trabalho incide sobre a comunicação e as dinâmicas do trabalho em equipa. Assim sendo, os questionários tiveram como base os temas principais deste trabalho científico, a comunicação e grupo/ equipas de trabalho.

Os entrevistados, reconhecem que existe comunicação interna na UCCI e torna-se eficaz para o trabalho em equipa. Por outro lado, o facto de existirem diversos grupos de trabalho a informação por vezes, poderá perder-se. No entanto, a UCCI fornece a oportunidade de formação interna ou externa para cada profissional. As organizações, pretendem atingir a comunicação eficaz, no entanto têm de facultar aos seus colaboradores uma comunicação aberta onde reconhecem a importância de lhes comunicar a “*big picture*” (Yates, 2006, p. 77).

Todos os entrevistados, consideram que a comunicação proporciona um bom ambiente de trabalho em equipa e atua nos diferentes grupos de trabalho. Consideram que

os grupos/equipas de trabalho lidam e adaptam-se às circunstâncias tal como, a Pandemia que é devastador no terceiro sector.

Através das entrevistas, consegue-se entender que os conflitos na UCCI são facilmente resolvidos pelo líder da equipa. As equipas de trabalho, são compostas por vários elementos logo, a forma de atuar é diferente tendo em conta os seus elementos. Fortuna e Mishima *apud* Fortuna (1999), realizaram estudos sobre o trabalho em equipa onde concluíram que o trabalho realizado em equipa é uma ferramenta para o aumento da produtividade dos serviços.

Através d preenchimento dos questionários verifica-se que os colaboradores da UCCI na totalidade pertencem ao sexo feminino e exercem funções desde a fundação da mesma. É sem dúvida uma característica bastante pertinente pois encontram-se auxiliares de geriatria a exercer funções há 11 anos na mesma UCCI significa um elevado grau de estabilidade laboral e resiliência. É possível, através da análise de frequência que o clima e o ambiente laboral são fatores que desenvolvem a UCCI e restante comunidade.

Logo as equipas de trabalho são então consideradas um elemento fulcral para o sucesso das organizações, podendo acrescentar-se ainda que estes benefícios são em grande medida resultantes do comprometimento dos indivíduos para com a organização e para com a sua equipa de trabalho (Bishop, Scott & Burroughs, 2000).

O líder de equipa desempenha um papel fundamental, tendo os respondentes do questionário referido que o espírito de equipa é, realmente, fomentado pelo líder da mesma.

Tendo em conta a análise das entrevistas e dos questionários podem ser apresentadas um conjunto de sugestões de melhoria:

- Poderiam ser ajustados os canais e ferramentas de comunicação. Assim o líder de equipa poderia convocar a equipa para reuniões diárias mesmo na transição de turno. Identificar um elemento, de cada equipa e em cada turno para estabelecer o elo de ligação da equipa de trabalho e da equipa que iria prestar continuidade nos cuidados da UCCI.
- Privilegiar e apostar na formação interna/externa dos seus técnicos e colaboradores para potenciar o seu desenvolvimento e ajustar as competências dos RH às necessidades e exigências crescentes da instituição.
- Fornecer à equipa de trabalho mais feedback sobre o desempenho dos colaboradores.

- Privilegiar e apostar na Formação Interna/Externa dos seus técnicos e colaboradores poderia potenciar os mesmos e desenvolver competências que até ao momento eram desconhecidas.

A eficácia da comunicação interna, como já foi referido anteriormente, tem por base a motivação do seu líder pois este assume um papel vital na dinamização dos sistemas de comunicação da UCCI. No entanto, existem um conjunto diversificado de ferramentas e competências que o líder terá de dominar e transmitir de forma clara e assertiva para a restante equipa.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Conclusões Gerais

A comunicação organizacional atua em todos os âmbitos de uma empresa, público alvo da comunicação nas grandes empresas são os colaboradores, clientes, acionistas e comunidades, assim apresenta Argenti (2006). Assim sendo, cabe a cada um de nós contribuir para a obtenção de melhores resultados.

Em equipas de trabalho, a relação da comunicação torna-se cada vez mais imprescindível. Cabe aos líderes/ supervisores das equipas, fomentar as relações de comunicação entre os elementos da mesma. A formação fornecida aos colaboradores deve ser de carácter contínuo e de interesse coletivo.

Considera-se que o conceito de comunicação organizacional também se modificou, pois em tempos anteriores era visto como a comunicação apresentada aos funcionários dentro da organização e, hoje em dia, compreende-se que o mesmo conceito se apresenta de forma diferente. Neste sentido, nos tempos que correm o conceito de comunicação é classificado como um processo de investigação, que tem como finalidade “alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos organizacionais” Vercic et al (2012).

Este foi o contexto, que levou à formulação da questão de partida desta investigação: “Que tipo de estratégias serão as mais adequadas para potenciar o trabalho de equipas multidisciplinares numa unidade de cuidados continuados? e à condução de um estudo de caso na Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel. Trata-se de um estudo exploratório de natureza descritiva a abordagem qualitativa.

Salienta-se que, devido à situação COVID-19 a estratégia de aplicação, teve de ser alterada. Inicialmente prevista para ser presencial passou a ser on-line, esperando a melhor adesão da instituição. Consciente de que o setor objeto de estudo apresenta muitos constrangimentos para ser estudado neste momento. As entrevistas foram realizadas a sete técnicos da UCCI, enviadas por e-mail.

Os dados quantitativos foram explorados com recurso a tabelas do Excel e os dados qualitativos foram tratados com recurso a tabelas de análise de conteúdo.

Depois da triangulação dos dados realizada, pode-se referir as principais conclusões que o presente estudo de investigação apurou.

Os entrevistados destacam como principais indicadores acerca da Comunicação interna presente na instituição:

- Comunicação eficaz;
- Utilização de canais de comunicação;
- A Instituição privilegia a Formação Interna;

Relativamente, à importância dada à Gestão de Recursos Humanos e ao ambiente vivido na UCCI, os entrevistados apontam:

- Existência de cuidado por parte da direção técnica em manter os rácios utentes/profissionais;
- Dificuldade de recrutamento em algumas áreas de trabalho;
- Fraca importância dos Recursos Humanos devido à fraca valorização salarial é feita por imposição da Lei (aumento do salário mínimo), mas os níveis e os escalões apresentam-se totalmente desajustados;
- O ambiente é saudável devido ao fato de os técnicos exercerem funções em prol do utente tendo em vista a sua recuperação/qualidade de vida;

Referente, aos conflitos/ desacordos existentes na UCCI os entrevistados referem:

- São facilmente resolvidos;
- Através de canais de comunicação e à proximidade os conflitos são rapidamente resolvidos.

Os respondentes dos questionários, apontam maioritariamente para um clima tranquilo, positivo e saudável. A posição do líder, está fomentada para tomar decisões para o alcance de melhores resultados. Cada elemento possui um papel que assume e desempenha em coletivo. Apesar da existência de diversas formas de agir, cabe ao líder/supervisor das equipas auxiliar sempre que exista essa necessidade.

Através dos respondentes, compreende-se que os colaboradores estão a desempenhar funções há bastantes anos e todos os inquiridos pertencem ao sexo feminino.

É de evidenciar, as boas práticas de comunicação interna instruídas na UCCI bem como, o espírito de equipa.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Como principal limitação, aponta-se a falta de outros estudos que relacionem a Comunicação e as Dinâmicas trabalho em equipa. Também para analisar o Terceiro Sector, foi bastante limitado.

Considera-se limitação, toda a Pandemia Covid-19 que todo o país está a viver.

Consciente de que o setor objeto de estudo apresenta muitos constrangimentos para ser estudado neste momento. Logo, como a estratégia de aplicação alterou-se o que limitou o estudo. Pois, aplicação dos questionários foi também uma estratégia de demorou muito tempo para esta investigação, apesar dos reforços realizados pela investigadora.

Não descurando, em termos profissionais da investigadora a conjugação com este trabalho de investigação foi considerada também limitação.

## **5.3 Investigação Futura**

Para futuros estudos, propõe-se uma maior aposta na postura e eficácia dos Líderes de Equipas de Trabalho neste sector.

Seria importante desenvolver e dinamizar Formações de carácter prático, não apenas de colaboradores como aos técnicos especializados.

Também seria interessante ampliar o presente estudo a outras organizações do terceiro sector e fazer uma comparação.

Outra orientação futura, passa por abordar e desenvolver o Serviço Social perante a Pandemia COVID-19 e conciliar com a temática.



## BIBLIOGRAFIA

- Anheier, H. K., & Seibel, W. (1990). *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin: Walter de Gruyter
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*. 26 (6), 1113-1132.
- Bueno, W. C. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009
- Cunha, M. P, Rego, A e Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Sexta Edição. Lisboa: Editora RH.
- Cruz D., Menezes, D. (2004). *Ciência e Técnica: Gestão de Conflitos*. Ciência e Técnica. Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil
- F.A. Gonçalves Ferreira (1990) *História da Saúde e dos Serviços de Saúde em Portugal*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Ferreira, J.M.C.; Neves, J e Caetano, A. (2001), *Manual de Psicologia das organizações*, Editora McGraw-Hill;
- Fortin. M. (2003), *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização* (3ª Edição). Lisboa: Lusodidata.
- Fortuna CM. (1999) *O trabalho de equipe numa unidade básica de saúde: produzindo e reproduzindo-se em subjetividades*. Dissertação de Mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Brasil
- Goofman, M. B.; Hirsch, P. B (2010), *Corporate communication: strategic adaptation for global practice*. Pieterlen: Peter Lang
- Hudson, M. (1999) *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron books
- Kalla, H. (2005). *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective*. *Corporate Communication*,.
- Kunsch, M. (1997) *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus

- RNCCI (2006). Manual de Boas Práticas para os Assistentes Sociais da Saúde na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados
- Passos, A. (2001). Grupos e Equipas de Trabalho. Em J. N. J. M. Carvalho Ferreira, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 335-356). Lisboa: MCGRAW-HILL
- Pereira, C. (2016) *Influência e Efeitos Sinérgicos da Comunicação Interna na Cultura de Safety*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Évora.
- Pinto, A. (2014) *Grupos/Equipas de Trabalho: Desenvolvimento, Gestão de conhecimento e Eficácia*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Coimbra.
- Peduzzi M. (1998) *Equipe multiprofissional de saúde: a interface entre trabalho e interação* Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- SCROFERNEKER, C. M. A. (2008) *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. *Public Relations Review*, 38, 223-230.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2)
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.

## **Sites Consultados**

Segurança Social - <http://www.seg-social.pt/rede-nacional-de-cuidados-continuados-integrados-rncci> - consultado em fevereiro de 2020.

## ANEXOS

### Anexo I - Questionário

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação do Mestrado em Gestão e especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, cujo tema insere-se na Comunicação e as Dinâmicas de Trabalho em Equipa- Estudo de caso na Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Portel.

Neste sentido, solicita-se a sua colaboração através do preenchimento do seguinte questionário.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que se garante a absoluta confidencialidade e o anonimato dos dados.

Desde já se agradece a sua preciosa colaboração e disponibilidade.

Obrigado.

Margarida Bonito

Escala a utilizar as respostas

---

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

---

### QUESTÕES

#### BLOCO A “Comunicação”

##### Questões

A1.1 As questões importantes são bem comunicadas na transição do turno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.2 O meu supervisor/chefia certifica-se de que tenho conhecimento de toda a informação relevante para que possa fazer o meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.3 O espírito de equipa é fomentado pelos responsáveis/supervisores das equipas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.4 Geralmente, os conflitos ou desacordos que surgem são facilmente resolvidos pelos responsáveis/supervisores das equipas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.5 É-me disponibilizada atempadamente a informação necessária para enfrentar novas que afetem o meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.6 Situações de sobrecarga de trabalho, originadas por lacunas na comunicação interna, são pouco frequentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.7 A informação/formação que me facultam, tem em consideração as características e condições particulares em que desenvolvo o meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.8 Facultam-me uma boa preparação para lidar com situações anómalas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.9 A comunicação com os pares da minha equipa/turno é fácil e natural.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.10 Na maioria dos casos, os colegas da minha equipa/turno cooperam comigo quando necessito de ajuda ou esclarecer dúvidas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.11 A informação sobre alterações nos sistemas ou procedimentos é comunicada pelos superiores ou está facilmente acessível.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.12 Oportunamente, os meus superiores dão-me feedback apropriado sobre o meu desempenho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.13 A Organização comunica com clareza, as políticas e objetivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.14 Não tenho dificuldade em expor as minhas sugestões/questões e comunicar ao supervisor/chefia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.15 Disponho de informação suficiente para conseguir utilizar os canais de comunicação de problemas/eventos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.16 Noto que se recorre, com alguma frequência, à comunicação informal de eventos anómalos sem grande importância.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.17 Disponibilizam-me a formação/informação necessária para enfrentar novas situações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A1.18 As atuais práticas de comunicação e divulgação interna de informação, possibilitam uma boa preparação para mudanças, a curto e médio prazo, no meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## BLOCO B “Grupos/Equipas de Trabalho

### Questões

B1.1 Os membros da equipa esperam que as decisões no grupo/equipa de trabalho sejam tomadas pelo líder.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.2 O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir no grupo/equipa de trabalho é visto como uma mais-valia pelos membros da equipa. O grupo/equipa de trabalho encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.3 O papel que cada colaborador desempenha no grupo/equipa de trabalho é claro e aceite por todos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.4 Existe um clima tenso e conflituoso em que os membros da equipa procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.5 As normas que regulam o grupo/equipa de trabalho são frequentemente questionadas pelos membros da equipa (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.

B1.6 Alguns membros da equipa questionam o papel que lhes foi atribuído no grupo/equipa de trabalho, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.7 Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os membros da equipa tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento do grupo/equipa de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.8 Num clima tranquilo e positivo, os membros da equipa procuram clarificar o papel que cada um nela deve desempenhar, no sentido de o mesmo ser aceite por todos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.9 O papel que é esperado de cada colaborador não é discutido. Os membros da equipa esperam que o líder lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B1.10 Quando se estabelecem os objetivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns membros da equipa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Indique o seu grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspetos, relativos à sua equipa de trabalho (assinale com uma X a sua resposta):

<b>Questões</b>						
Clima existente na equipa de trabalho.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Forma de trabalhar em equipa.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Resultados alcançados pela equipa de trabalho.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Relações entre os membros da equipa de trabalho.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Papel que cada membro desempenha na equipa.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

### **Dados Sócio Demográficos/Profissionais**

**Sexo:**

Feminino  Masculino

**Idade:**

20-30  31-40  41-50  51-60  >60

**Estado Civil:** \_\_\_\_\_

**Habilitações escolares:** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo pertence a esta equipa de trabalho?** \_\_\_\_\_

**Tem lugar de coordenação ou chefia?** \_\_\_\_\_

## Anexo II -Análise das Entrevistas

A Comunicação e as Dinâmicas do Trabalho em Equipa			
Categoria	Sub- Categoria	Indicadores	Unidade de Registo
<p>Importância que deve ser dada à Gestão de Recursos Humanos na organização bem como o ambiente de trabalho ali presente</p>	<p>Reconhecimento o papel da Gestão dos Recursos Humanos</p>	<p>“Sempre houve cuidado por parte da direção técnica e administração da SCM (...)” E2</p>	<p>“Sempre houve cuidado por parte da direção técnica e administração da SCM em manter os rácios utentes/profissionais, tendo em conta a qualidade dos cuidados e as necessidades que a instituição acarreta. A dificuldade passa pela ausência de candidatos em algumas áreas, havendo dificuldade de recrutamento mesmo havendo reforço constante dos membros da direção técnica” E2</p>
	<p>Ambiente Saudável</p>	<p>“(…) o ambiente e as relações estabelecidas pelos diversos profissionais na instituição é saudável (...)” E2</p>	<p>“O facto de trabalharmos em prol do utente tendo em vista a sua recuperação/qualidade de vida, o ambiente e as relações estabelecidas pelos diversos profissionais na instituição é saudável, de respeito por cada grupo profissional e articulada dia após dia, com vista as necessidades de cada utente institucionalizado” E2</p>
	<p>Fraca importância da Gestão dos Recursos Humanos</p>	<p>“(…) existe uma fraca valorização dos recursos humanos (...)” E3</p>	<p>“(…) no sentido em que a valorização salarial é feita por imposição da Lei (aumento do salário mínimo), mas os níveis e</p>

			os escalões apresentam-se totalmente desajustados, a base e o topo da carreira está separada por 100€. Se repararmos o aumento sucessivo do SMN é superior a isso. “E3
	Importância Alta	“A importância é elevada “ E7	“A importância é alta” E7
	É dada a importância necessária	“é dada a importância necessária” E4	“Depende do turno” E4
	Bom Ambiente	“(…) bom ambiente de trabalho (..)” E1	“Existe um bom ambiente de trabalho” E1
		“Bom ambiente “E7	“Bom ambiente de trabalho” E7
		“Bom ambiente” E5	“Bom ambiente de trabalho entre os técnicos” E5
A Comunicação eficaz e os meios de informação utilizados na comunicação organizacional	Comunicação Eficaz	“(…) A comunicação estabelecida é eficaz (..)” E2	“A comunicação estabelecida é eficaz, sendo efetuada reuniões periódicas com os diversos grupos profissionais. A comunicação é feita através das diversas passagens de turno diariamente, havendo também comunicados por escrito por parte da SCM sendo estes afixados em local de acesso de todos os profissionais. “E2
	A Comunicação é dificultada	“A comunicação interna dentro da UCCI é dificultada” E3	“dificultada pela existência de vários turnos, podendo haver a possibilidade perda de informação, contudo como a equipa é relativamente pequena considero que seja eficaz.” E3
Compreender se os conflitos que surgem são	São facilmente resolvidos	“Facilmente são resolvidos”. E2	“(…) devido á comunicação e proximidade entre os

resolvidos pelos responsáveis das equipas		“Considero que sim”. E3	membros da equipa e chefias”. E2 “(…) através de reuniões regulares para alívio de pressão.” E3
	Depende do cariz do conflito	“Depende do conflito” E4	“Depende do conflito e das pessoas envolvidas “E4
A Importância do feedback dos profissionais das equipas	Futuramente deveria tomar outra abordagem	“Penso que seria importante haver mais esses feedback’s” E2	“não só como melhoria a nível profissional como também valorização do trabalho realizado”. E2
Analisar a Formação prestada aos técnicos	É fornecida Formação Interna e Externa	“Apenas com uma semana de trabalho, já frequentei a formação externa “E1	“Considero que é dada uma grande importância à Formação Técnica externa “. E1
	A informação é constante e é prestada de forma interna aos trabalhadores	“A informação aos trabalhadores é constante, nomeadamente ao nível de novas directizes “E2	“(…) de melhoria dos cuidados, informações sobre formações existentes” E2
	A Instituição privilegia a Formação Interna	“A instituição aposta, maioritariamente, por formação interna, sendo esta planificada” E2  “(…) é dada importância à Formação Interna” E3  “Sim, Formação Interna” E6	“(…) no plano de actividades anual, onde é envolvida os diversos profissionais dentro das suas áreas.” E2  “Mobilização manual de cargas, estratégias de comunicação” E3  “(…) Formação ao pessoal da cozinha relativamente a consistência de pratos” E6
	A Instituição presta informação sobre Formações de interesse aos profissionais das diversas áreas	“A direcção procura constante informação sobre formações externas” E2	“(…sendo as mesmas divulgadas pelos diversos trabalhadores como forma de aquisição/melhoria dos conhecimentos.” E2
	Cada profissional procura a sua Formação Externa	“A formação interna é desenvolvida” E3	
Compreender as práticas da Comunicação e	Tem bastante relevância na Instituição	“Sendo importante o reforço constante e acompanhamento	“(…) disponibilizando informação sobre as mesmas e esclarecendo

da Informação Interna referente a mudanças na Instituição		dessas mudanças” E2	em caso de dúvidas na sua implementação, avaliando se toda a equipa se encontra apta e informada.” E2
	A adaptação é constante nos tempos que vivemos	“uma vez que estamos em constante adaptação, especialmente nestes tempos” E3	“a médio longo prazo, o seu efeito é atenuado ou inexistente.” E3
<b>Grupos / Equipas de Trabalho</b>			
Analisar e compreender as diferenças dos membros da Equipa de trabalho	Trabalhar diariamente em equipa é muito importante	“São diferentes formas de pensar (...) E1	“(…) leva a soluções diferenciadas e benéficas para os utentes” E1
	Toda a envolvente do trabalho em equipa é dinâmica	“(…) isso deve-se aos diversos profissionais envolvidos.” E2	“(…) Nesta instituição, todas as opiniões e forma de atuar são aceites e até mesmo “experimentadas”, desde que as mesmas sejam validas e tenham em vista a qualidade dos cuidados e melhoria dos canais de comunicação.” E2
	Todos os membros são solicitados para expressar a sua opinião	“Eu considero que todas as opiniões são válidas” E3	“(…) e merecem ser ouvidas, incentivo à divulgação das mesmas.” E3
Forma de atuar na presença de desentendimentos aquando de objetivos a cumprir	Não se verifica desentendimentos	“Não, pois os objetivos são comuns.” E2	“(…) Poderá e deverá haver diversas opiniões e métodos para os atingir, sendo necessário consenso entre as partes envolvidas.” E2
	Resistência à mudança	“Com regularidade, especialmente nos novos objetivos” E3	“(…) Todos somos um pouco resistentes à mudança, não gostamos de sair da zona de conforto” E3
Entender, se as normas implementadas são regularmente questionadas na tentativa de posteriormente serem alteradas	As normas implementadas são questionadas, mas aceites e cumpridas pelos membros	“estas normalmente são questionadas, contudo são normas e elas existem para ser cumpridas” E2	“(…) sendo a instituição aberta a sugestões de melhoria.” E2
		“(…) questionam, mas acabam por obedecer.” E3	“(…) é o bom espírito lusitano” E3

Compreender, como cada líder lidera as suas equipas	A atuação do líder é de forma firme e liberativa	“(…) De forma firme e liberativa” E2	“(…) sendo a mesma aberta a sugestões dos diversos profissionais para melhoria dos serviços.” E2
	A liderança não está presente na Instituição	“A liderança não é assumida de forma clara, sendo que existem elementos que pela sua organização e forma de trabalhar se apresentem claramente como tal” E3	“(…) Tendo resposta pronta para trabalho e opinião formada sobre os assuntos que causam maior fração. “E3
	A atuação do líder é de forma assertiva	“De forma assertiva, dando oportunidade” E5	“(…) dando oportunidade aos elementos de apresentarem novas propostas e pontos de vista.” E5
Analisar, se a Equipa Técnica cumpre os objetivos que lhe são propostos	Os objetivos são alcançados de forma rápida e clara	“Os objetivos a curto prazo são realizados” E2	“(…) sendo que os a longo prazo vão sofrendo alterações de acordo com as diretrizes divulgadas regularmente, sendo alcançados parcialmente até ao objetivo final.” E2
	O objetivo principal a que somos propostos é o bem-estar dos utentes	“(…) o trabalho em equipa é o bem-estar dos utentes” E3	“(…) sinto que os técnicos tudo fazem para a que isso aconteça. “E3
Entender como se caracteriza a forma de trabalho da equipa	A motivação é uma ferramenta marcante na equipa de trabalho.	“Trabalho de equipa, eficaz e solidário”. E1	“(…) Equipa motivada e unida para o bem-estar dos utentes.” E1
	Eficácia na comunicação	“Eficaz na comunicação, produtivo” E2	“(…) e aberto á diversidade de opiniões.” E2 “Organizado e eficaz” E4
	Ambiente de trabalho na equipa	“Trabalha-se de forma descontraída” E3  “Trabalho responsável” E5	“(…) ainda que a presença de alguns elementos possa destabilizar o ambiente de trabalho.” E3  “(…) e dinâmico” E5
Considera que, ao pertencer como membro desta equipa tem	Contribui a nível pessoal e grupal	“(…) a equipa e a ucci, em si, tem um trabalho organizado e de referência	“(…) a maior preocupação é não conseguir ir ao encontro das expetativas,

influência para o desenvolvimento interpessoal e grupal e desafios		noutras instituições” E1	relativamente ao meu trabalho” E1
	Influência de forma positiva no presente e no futuro	“É importante não só mostrar a disponibilidade por parte das chefias bem como reforçar a verdadeira missão da instituição” E2  “Prestar cuidados” E5	“A maior preocupação passa pela integração e acolhimento dos novos membros que vão constituindo a equipa, de forma que os mesmos se sintam valorização enquanto membros da equipa. É importante instituir ao longo dos tempos qual o verdadeiro objetivo da instituição: manter e desenvolver a excelência dos cuidados prestados com vista nas necessidades das pessoas institucionalizadas.” E2  “(…) e diferenciados a cada utente.” E5
	Atração de mecanismos a nível pessoal e familiar	“É que as pessoas se sintam bem naquilo que fazem, não venham para o trabalho como quem vai para a guerra” E3	“(…) E que possam conciliar a vida pessoal com a vida familiar.” E3

### Anexo III - Guião de Entrevista

#### Guião de Entrevista

#### Instituições Particulares de Solidariedade Social

Esta entrevista semiestruturada tem como finalidade a concretização de uma investigação académica de Dissertação, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos na Universidade de Évora.

Pretendem-se analisar aspetos relacionados a Comunicação e as Dinâmicas de Trabalho em Equipa.

Neste sentido, que se solicita a sua autorização para realização de uma entrevista, onde se irá debruçar várias questões em torno deste tema. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente, à realização deste trabalho de natureza académica e será mantida a confidencialidade.

Desde já se agradece a sua preciosa colaboração e disponibilidade.

Data:

Instituição:

Local:

## **Bloco I**

### **Caracterização do Entrevistado**

1.1- Qual é exatamente o cargo que ocupa nesta Instituição?

1.2- Qual é a sua formação académica?

1.3- Pode dizer-me a sua idade?

1.4- Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

## **Bloco II**

### **A Comunicação**

2.1- Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na organização? Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta organização?

2.2- Considera que existe uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes colaboradores? Quais os meios utilizados na difusão da informação e nos processos de comunicação organizacional?

2.3- Geralmente, os conflitos ou desacordos que surgem são facilmente resolvidos pelos responsáveis/supervisores das equipas?

2.4- Oportunamente, os seus superiores fornecem feedback apropriado sobre o seu desempenho?

2.5- Nesta organização é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?

2.6- As atuais práticas de comunicação e divulgação interna de informação, possibilitam uma boa preparação para mudanças, a curto e médio prazo, no seu trabalho?

### **Bloco III**

#### **Grupos/Equipas de Trabalho**

3.1- O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir no grupo/equipa de trabalho é visto como uma mais-valia pelos membros da equipa. O grupo/equipa de trabalho encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças?

3.2- Quando se estabelecem os objetivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns membros da equipa?

3.3- As normas que regulam o grupo/equipa de trabalho são frequentemente, questionadas pelos membros da equipa (ora por uns, ora por outros) que procuram a todo o custo modificá-las?

3.4- No que diz respeito ao ambiente vivido, entre grupos como considera a forma como cada líder lidera as equipas?

3.5- Desde que foi admitido, nesta instituição enquanto equipa técnica verifica que a equipa de trabalho alcança os objetivos que lhe são propostos?

3.6- Presentemente, como caracteriza a forma de trabalho em equipa?

3.7- Considera que, esta instituição contribui para o desenvolvimento interpessoal e grupal? Qual a sua maior preocupação enquanto membro de equipa técnica?