

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**DIAGNÓSTICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL –
VILA REAL SOCIAL, E.M., S.A.**

Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

JOANA RAQUEL AFONSO DE OLIVEIRA

Orientador Professor Doutor Carlos Rui Taveira Madeira



VILA REAL, 2019

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**DIAGNÓSTICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL –
VILA REAL SOCIAL, E.M., S.A.**

Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

Orientador Professor Doutor Carlos Rui Taveira Madeira



VILA REAL, 2019

Relatório de estágio apresentado à
Universidade de Trás-os-Montes e Alto
Douro, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Económicas e Empresariais.

AGRADECIMENTOS

Este relatório culmina na concretização de um sonho tornado realidade. Foi um longo processo até chegar aqui, e para isso foi necessária muita dedicação da família, em especial do meu marido. Por esta razão o meu primeiro agradecimento será para ele, pois sem o seu apoio incondicional nunca teria sido capaz de concluir este trabalho.

À Vila Real Social, E.M., S.A, o meu profundo agradecimento por me ter acolhido enquanto estagiária, aos meus colegas o meu obrigada por todo o apoio e colaboração e ao meu dirigente, Eng. Domingos Madeira Pinto, um agradecimento especial por toda a disponibilidade, compreensão e apoio manifestado ao longo deste tempo.

Ao meu Orientador Professor Doutor Rui Madeira, nunca terei como agradecer todo o apoio, compreensão e disponibilidade manifestadas, sempre. Sem ele, sei que este trabalho não teria sido possível, pois foram as suas palavras de alento e motivação, que nunca me deixaram desistir. A ele a minha gratidão imensa por todo o apoio.

Não posso deixar de recordar os colegas de mestrado, que ao longo de todo este percurso foram sem dúvida muito importantes. Mas há quatro que ficaram sempre no coração, a Tatiana, o Zé, o Miguel e a minha querida Filipa. A Filipa merece o último agradecimento, porque os últimos são sempre os primeiros. A Filipa foi a primeira pessoa com quem contactei no primeiro dia de aulas e esteve ao meu lado até escrever a última palavra deste relatório. Incondicionalmente acreditou em mim quando eu própria duvidei e ajudou-me sempre quando precisei. A minha gratidão por ela é imensa, por todo o apoio, disponibilidade, paciência, generosidade e pela enorme amizade que ficou para toda a vida.

RESUMO

O presente relatório surge no seguimento do estágio curricular que foi realizado, na empresa Vila Real Social, E.M., S.A, no âmbito do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais.

O objetivo principal é a elaboração de um diagnóstico sobre as várias valências da empresa, pressupondo uma análise com o propósito de apresentar medidas capazes de melhorar o desempenho global da empresa.

Como se trata de uma empresa pública, muitas das normas implementadas decorrem da legislação em vigor e dos normativos do seu sócio-único, o Município de Vila Real.

O relatório de estágio encontra-se dividido em cinco fases distintas: num primeiro momento encontra-se a caracterização da empresa; num segundo descrevem-se as atividades desenvolvidas, assim como as funções e atividades colocadas em prática; num terceiro momento realizou-se a revisão de literatura sobre a temática abordada; no quarto foi realizada uma conclusão sobre a análise dos resultados; e, por último, no quinto constam as propostas de ação, assim como, a autoavaliação e reflexão final sobre o decorrer do estágio.

No estágio foi possível melhorar alguns aspetos práticos da empresa, mas essencialmente, foi possível perceber alguns aspetos que podem ser melhorados/adaptados, garantindo melhores níveis de satisfação dos colaboradores e clientes, assim como, aumentar os níveis de qualidade da empresa.

Palavras-chave: Qualidade; motivação; contrato-programa; empresas locais; município.

ABSTRACT

This report is a follow-up to the curricular internship that was carried out in the company Vila Real Social, E.M., S.A, for the Master's Degree in Economics and Business Sciences.

The main objective is the elaboration of a diagnosis about the various valences of the company, assuming a analysis of all the strengths and weaknesses, with the purpose of implementing measures, improving the overall performance of the company.

As it is a public company, many of the rules implemented are derived from the legislation in force and the regulations of its sole-partner, the *Município* of Vila Real.

The traineeship report is divided into five distinct phases: in first, we made the characterization of the company; in a second, are described the activities developed, as well as the functions and activities put into practice; in a third moment, the literature review on the subject was carried out; in forth phase, we made a conclusion about the analysis of results; and finally, in the fifth stage, we present the proposals for action, as well as the self-assessment and final reflection on the course of the internship.

At the internship it was possible to improve some practical aspects of the company, but essentially it was possible to perceive some aspects that can be improved/adapted, guaranteeing better levels of employee and customer satisfaction, as well as increasing the quality levels of the company.

Keywords: Quality; motivation; contract-program; local businesses; Municipality.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Caracterização da organização	1
1.1.1. Visão /Objetivos.....	2
1.1.2. Valores.....	2
1.1.3. Organigrama.....	3
1.2. Identificação e fundamentação da área de intervenção do estágio	4
1.3. Motivações.....	4
1.4. Objetivos gerais	4
2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	5
2.1. Acolhimento na organização	5
2.2. Funções e atividades	5
3. METODOLOGIA PARA A ACÇÃO	7
3.1. Problema	7
3.2. Recolha e análise de dados.....	8
4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
4.1. Empresas Locais	9
4.2. O SISTEMA DE QUALIDADE NAS EMPRESAS LOCAIS.....	12
4.2.1. O Conceito de Qualidade	12
4.2.2. A Qualidade na Administração Pública.....	13
4.2.3. Modelos de Qualidade na Administração Pública	15
4.2.4. ISO 9000 e a Certificação por terceiros	15
4.2.5. Sistema da Qualidade na Administração Pública	16
4.3. A VILA REAL SOCIAL, E.M., S.A. E O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE ISO 9001	17
4.3.1. A Política de Qualidade da VRS	18
4.3.2. Liderança	19
4.3.3. Sistema de gestão da Qualidade	19
4.4. MOTIVAÇÃO	20
4.5. DIAGNÓSTICO	24
5. ANÁLISE DE RESULTADOS	26
5.1. Análise dos questionários Multi-moti	26

5.2. Análise dos Inquéritos aos clientes.....	32
5.2.1. Características do questionário.....	32
5.2.2. Análise	34
5.3. Contrato Programa	38
6. PROPOSTAS DE AÇÃO	39
7. CONCLUSÃO.....	43
8. BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS.....	49
ANEXO N° 1	51
ANEXO N° 2	55
ANEXO N° 3	59
ANEXO N° 4	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivação tendo em vista a organização no trabalho.....	27
Gráfico 2 - Motivação para o desempenho	28
Gráfico 3 - Motivação para a realização e o poder	29
Gráfico 4 - Avaliações periódicas	29
Gráfico 5 - Motivação relacionada com o envolvimento	30
Gráfico 6 - Progressão na carreira.....	31
Gráfico 7 - Envolvimento dos funcionários na organização	31
Gráfico 8 - Índice Global de satisfação por questão (em percentagem)	36
Gráfico 9 - Manutenção de espaços comuns	37
Gráfico 10 - Prazo de resposta a pedidos de obras.....	37
Gráfico 11 - Patologia da habitação	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama	3
Figura 2 - Modelo Metodológico	8
Figura 3 – A qualidade no setor Privado e Público.....	14
Figura 4 - Áreas de Atuação e Reforma	14
Figura 5 - Estrutura da Norma ISO 9001:2000	16
Figura 6 - Estrutura da CAF	16
Figura 7 - Hierarquia das necessidades de Maslow	21
Figura 8 - Hierarquia das necessidades de Maslow	22
Figura 9 - Diagnóstico em Funil	24
Figura 10 - Distribuição de inquéritos por bairro.....	33
Figura 11 - Distribuição de Inquéritos por arruamentos	34
Figura 12 - N° de respostas e IGS por questão (Habitação).....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

CLDS	Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social
DASS	Divisão de Ação Social e Saúde
DO	Desenvolvimento Organizacional
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> - Fundação Europeia para a gestão da qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> – Organização Internacional de Normalização
RSI	Rendimento Social de Inserção
SIGA	Sistema integrado de gestão de agregados
SQSP	Sistema de Qualidade dos Serviços Públicos
TQM	<i>Total Quality Management</i> – Controle da Qualidade Total
VRS	Vila Real Social, E.M., S.A.

1. INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio foi elaborado para obtenção do grau de mestre em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Teve por base um estágio realizado na empresa local, Vila Real Social, E.M., S.A, que gere a habitação social no concelho de Vila Real, assim como algumas zonas de estacionamento tarifado à superfície e o Parque de Estacionamento do Seixo, também situados em Vila Real.

1.1. Caracterização da organização

A Vila Real Social, E.M., S.A., adiante designada por VRS, é uma empresa local, pessoa coletiva de direito privado, sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos de âmbito municipal, de responsabilidade limitada, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira, patrimonial e independência orçamental. Foi constituída em Vila Real, a 28 de Outubro de 2003, e tem como objeto (Estatutos da Vila Real Social, E.M., S.A. – dezembro de 2015):

- Promoção de habitação social e a gestão social, patrimonial e financeira do património habitacional do Município de Vila Real, abrangendo, designadamente, as funções de organizar e executar os processos de aquisição, contratação e venda de fogos; a sua correta ocupação; assegurar todo o processo administrativo de cobrança das rendas devidas pela sua utilização; elaborar propostas de atualização de taxas e rendas a assegurar a ligação com as entidades promotoras de habitação social;
- Gestão de Parques de Estacionamento Subterrâneos e de outras zonas de estacionamento público à superfície tarifado não concessionado e/ou outros equipamentos ou espaços de utilidade pública e/ou outros equipamentos ou espaços de utilidade pública;
- Exercer, com carácter complementar, atividades relacionadas com o seu objeto principal, designadamente atividades subsidiárias da promoção da habitação de custos controlados, tais como aquisição, permuta e venda de imóveis, podendo ainda exercer prestações de serviços de apoio às atuações municipais ou de outras entidades públicas ou privadas, no domínio da sua atividade principal.

1.1.1. Visão /Objetivos

- Gerir, conservar e reabilitar o património habitacional social municipal;
- Gerir e dinamizar zonas de estacionamento à superfície bem como Parque estacionamento do Seixo;
- Promover reabilitação urbana nos Bairros Sociais e no Centro Histórico.

1.1.2. Valores

- Responsabilidade social;
- Conduta suportada em princípios de universalidade, equidade e transparência, respeitando e aceitando as diferenças;
- Consolidação duma estrutura organizativa multidisciplinar, flexível e competente virada para a resolução dos problemas dos utentes e potencializar o grau de satisfação da população alvo.

No que respeita à legislação aplicável a empresa regere-se pela Lei 50/2012 de 31 de agosto - “Empresas locais de gestão e serviços de interesse geral e de promoção do desenvolvimento local e regional”, pelos Estatutos e Regulamentos (Regulamento de Gestão de habitação Municipal; Regulamento do Parque de Estacionamento do Seixo; Regulamento Municipal de Zonas de Estacionamento de Duração Limitada).

1.1.3. Organigrama

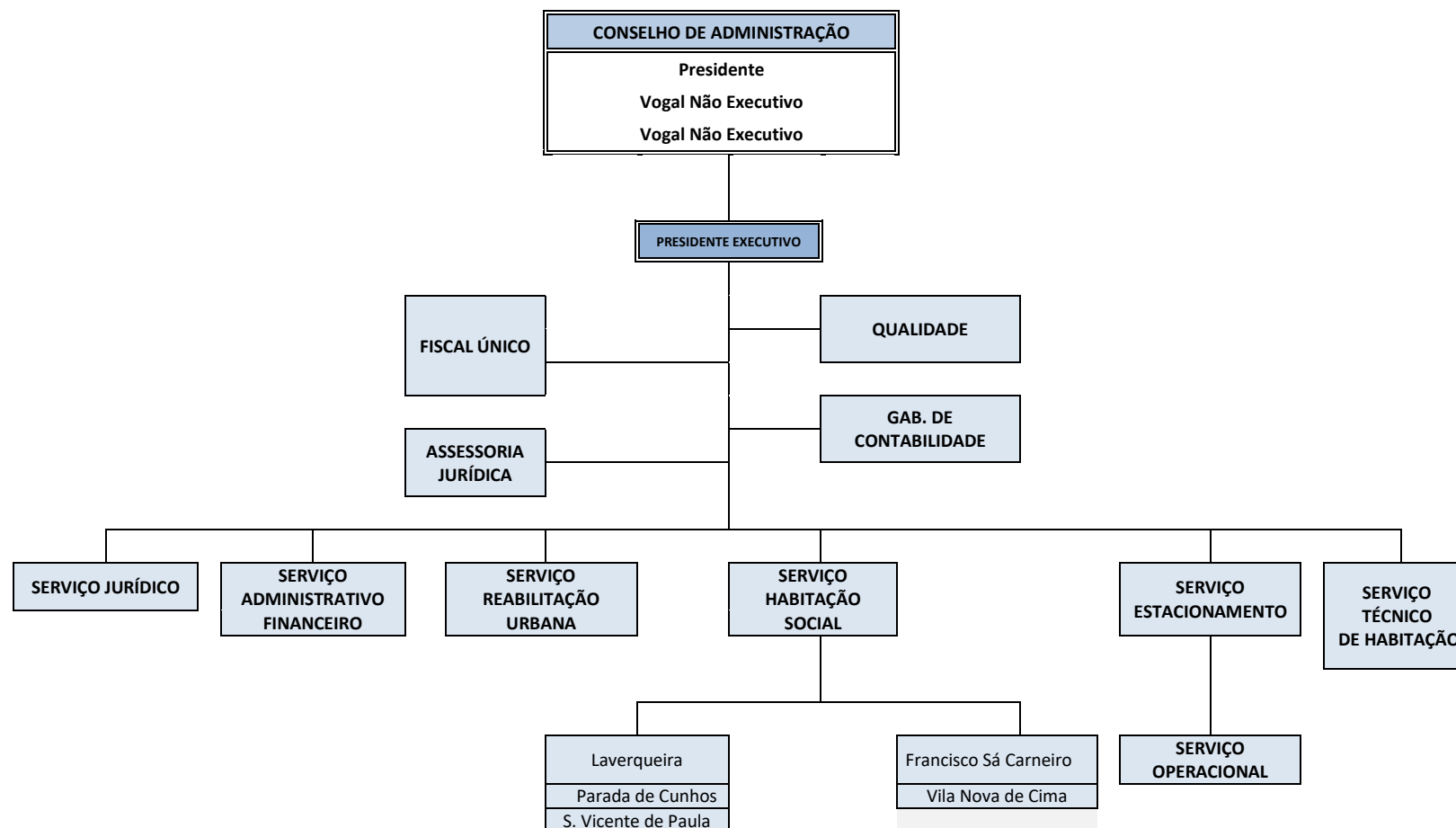


Figura 1 - Organigrama

Fonte: Documentos Vila Real Social, E.M., S.A.

De acordo com organigrama apresentado é possível observar a estrutura da empresa, bem como a sua distribuição por setor. Tal como se pode verificar, não existem postos de chefia intermédia, sendo que o único órgão de gestão de carácter executivo é o Presidente do Conselho de Administração e simultaneamente Administrador Executivo, ou seja, o Presidente Executivo.

Os vários setores da empresa identificam e reportam todas as situações que requerem decisão ao Conselho de Administração, para posterior deliberação. As reuniões da empresa são realizadas mensalmente, levando a que a decisão não seja tão célere quanto seria pretendido.

1.2. Identificação e fundamentação da área de intervenção do estágio

Com a categoria profissional de técnica superior no setor de habitação social, já a exercer atividade na empresa, pretende-se com este estágio realizar um diagnóstico das várias áreas da empresa, no sentido de apresentar medidas estratégicas, especialmente na área da qualidade, que melhorem os mecanismos internos e os tornem mais eficazes.

Neste sentido, o tema do relatório é “Diagnóstico e mudança organizacional – Vila Real Social, E.M., S.A” e tem como objetivo analisar, a área da gestão da qualidade da empresa, sendo que, para isso, tentou-se entender o grau de motivação dos colaboradores e quais os seus pontos fortes e fracos por eles apontados, assim como a relação com o sócio único (Município de Vila Real).

1.3. Motivações

Tal como descrito anteriormente, a escolha da empresa para a realizar do estágio deve-se há nossa integração na empresa em contexto profissional. Relativamente à escolha do Mestrado em particular, encontra-se intimamente ligado com o trabalho desenvolvido na empresa, e pela motivação de compreender outros setores e áreas de atuação.

1.4. Objetivos gerais

O principal objetivo deste estágio foi realizar uma investigação-ação e centrar-se na compreensão da qualidade e na sua relação com os colaboradores, parceiros e clientes. Partindo deste pressuposto foram realizadas propostas de beneficiação destas relações.

Os objetivos definidos para o estágio foram:

- Adequar as relações formais entre a VRS e o seu sócio único, o Município de Vila Real, vinculado através do contrato programa;
- Compreender as relações humanas estabelecidas entre os colaboradores da empresa e os seus níveis de motivação;
- Analisar o nível de satisfação dos clientes;
- Analisar a gestão da qualidade - ISO 9001:2000;
- Elaborar propostas de Ação.

Metodologias adotadas:

- Análise documental;
- Questionário *Multi-Moti*;
- Entrevista informal com o Presidente Executivo.

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2.1. Acolhimento na organização

O estágio decorreu na empresa VRS, empresa com a qual existe um vínculo contratual. Esta situação favoreceu em grande medida a integração enquanto estagiária, dispondo por isto, de informação privilegiada sobre a documentação necessária à elaboração do relatório. Trata-se de uma organização que se conhece em profundidade e da qual se tem acompanhado o crescimento e evolução ao longo dos anos.

A categoria profissional que se ocupa na entidade é de técnica superior na área de ação social, atuando com especial incidência na gestão e acompanhamento dos bairros sociais, Dr. Francisco Sá Carneiro (Araucária) e no bairro de Vila Nova.

2.2. Funções e atividades

No que concerne às atividades realizadas ao longo do estágio e considerando a integração na empresa, não existiu qualquer tipo de diferença face aos restantes técnicos, tendo sido um trabalho conciliado com as atividades desenvolvidas até então.

Por conseguinte, e tal como referido anteriormente, a agenda de trabalho diária passava por executar as funções já definidas como: Acompanhar os agregados familiares residentes nos complexos habitacionais supra identificados, identificando/sinalizando situações anómalas e

encaminhando para as entidades competentes; Mediar conflitos de vizinhança, assegurando desta forma que sejam cumpridas as regras e criadas boas práticas nos bairros; Realizar revisões ordinárias e extraordinárias de renda, através da análise detalhada do agregado familiar e do seu rendimento, que resulta na aplicação da renda com base na legislação em vigor; Realizar transferências de habitação intra e inter bairros, assegurando com isto uma gestão adequada do parque habitacional; e garantir e assegurar a integração de novos agregados familiares, e atribuir habitações nos complexos habitacionais.

Para além destas funções, também são elaborados, sempre que necessário, os laudos técnicos da entidade, em particular o Relatório de Gestão e Contas, o Plano de Atividades e Orçamento, Relatórios de Atividades assim como Relatórios para a Assembleia Municipal, e pontualmente ainda outros.

Logo, e em paralelo com as funções desempenhadas, foi elaborado o relatório de estágio, que consistiu essencialmente num diagnóstico da empresa e na elaboração de propostas de melhoria do trabalho desenvolvido.

Para isso, foram levadas a cabo diversas atividades:

- 1º. Análise exaustiva documental da informação interna da empresa.
- 2º. Análise dos inquéritos de satisfação aos clientes.
- 3º. Aplicação a análise de questionários aos colaboradores da empresa.
- 4º. Análise da gestão da qualidade na empresa.
- 5º. Análise dos dados recolhidos.
- 6º. Elaboração de proposta de ação.
- 7º. Conclusão do diagnóstico.

A primeira atividade do estágio passou por realizar uma análise documental de documentos internos e externos da empresa, no sentido de compreender melhor outras áreas da empresa e não restritas apenas à área de ação social. A referida atividade foi também importante para definir estratégias de ação e elaborar propostas de mudança. Contudo, para uma correta elaboração das propostas, foi necessário compilar as restantes atividades do estágio.

Foi também realizada uma análise dos dados dos inquéritos aos clientes, que decorrem já de uma exigência da empresa, devido à implementação do Sistema de Qualidade ISO, e que depois de aplicados aleatoriamente aos clientes, que procuram a empresa presencialmente ou telefonicamente, são tratados pelo departamento de Gestão da Qualidade, podendo resultar em abertura de reclamações, ou apenas em propostas de melhoria.

Na terceira atividade do estágio foi aplicado um questionário *Multi-Moti* aos funcionários da empresa, com o propósito de mensurar os fatores motivacionais no contexto laboral. Este momento decorreu com normalidade, sendo que todos os funcionários colaboraram, já que foi garantida e assegurada a sua total confidencialidade. A aplicação e análise deste questionário foi determinante na elaboração das propostas de ação.

Foi analisada a gestão da qualidade da empresa, sendo que para isso foram tidos em conta os resultados da análise dos inquéritos aos colaboradores e aos clientes, assim como a análise da relação contratual com o sócio-único da empresa, onde se pretendeu entender se estes espelham o real funcionamento da empresa e se cumprem os pressupostos definidos na gestão de qualidade.

Depois de analisada toda a documentação, foi elaborada uma proposta de ação, que indica um conjunto de ideias e sugestões para melhoria do funcionamento da empresa.

Desta forma, foram cumpridas todas as atividades planeadas para o estágio, visto que todas se enquadraram e foram possíveis de realizar.

3. METODOLOGIA PARA A ACÇÃO

3.1. Problema

Na sequência do desafio permanente sentido pelas empresas locais, o principal problema encontra-se na definição de estratégias que permitam conciliar as exigências legais com as atividades realizadas pela empresa local VRS.

Para isso, pretende-se construir um diagnóstico que vise a mudança e o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, pretendeu-se identificar os constrangimentos resultantes da própria organização interna da VRS, nomeadamente, ao nível dos seus procedimentos e pessoas, que visem uma melhor ligação com os seus clientes e parceiros.

Assim fez-se uma análise de motivação dos colaboradores da forma como se entende a qualidade dentro da empresa e procedeu-se à aplicação e análise de questionários aos clientes também no sentido de entender como estes interpretam a qualidade dos serviços da empresa. Foi também realizada uma alteração ao Contrato Programa da empresa, que se mantinha inalterado nos últimos anos, colocando em causa o seu cumprimento. Encontrava-se ainda prevista uma entrevista ao Presidente Executivo da empresa (Anexo 4), contudo, na prática esta entrevista não foi realizada cumprindo os pressupostos de uma entrevista, por esta razão, foi retirada da análise e classificada apenas como uma conversa informal.

3.2. Recolha e análise de dados

No processo de diagnóstico da empresa utilizou-se uma metodologia mista, de ordem quantitativa e qualitativa.

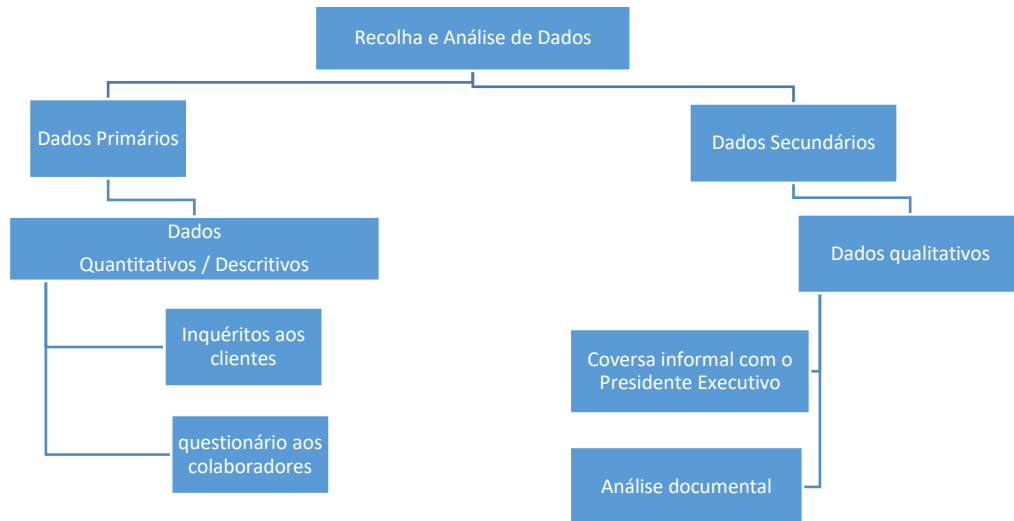


Figura 2 - Modelo Metodológico

Fonte: Elaboração própria

Foi realizada uma conversa informal com o Presidente Executivo, no sentido de entender quais as práticas de gestão, as relações institucionais, os processos de liderança, e entender a autonomia dos processos.

Na conversa foram definidas algumas temáticas mais específicas, de acordo com os objetivos anteriormente mencionados. Segundo Carter (1997), existe um conjunto de tópicos específicos, e a “entrevista” é desenvolvida como se fosse uma conversa.

Foram também aplicados Inquéritos de satisfação aos clientes da empresa, constituído maioritariamente por questões fechadas, onde consta apenas uma questão aberta, apenas para sugestões/opiniões. A aplicação deste inquérito surge também como uma obrigatoriedade imposta pelo Contrato Programa e pelo Sistema de Qualidade ISO 9001:2000. A amostra foi de 100 inquéritos, sendo que a população é 598 clientes. A proposta e o objetivo era que tivessem sido aplicados pelo menos 200 inquéritos. Esta aplicação contou com o apoio de outros colaboradores da empresa.

Segundo Ferreira & Martinez (2008), para analisar a motivação dos colaboradores foram aplicados questionários Multi-Moti, constituídos por 28 itens que avaliam quatro fatores motivacionais no contexto laboral. Sendo que as questões 1,5,9,13,17,21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho; as questões 2,6,10,14,18,22, e 26 analisam

a motivação para o desempenho; as questões 3,7,11,15,19,23 e 27 avaliam as motivações para a realização e poder; e por último as questões 4,8,12,16,20,24 e 28 dizem respeito à motivação pelo envolvimento. Todos os itens são medidos com recurso à escala de Likert, como 5 pontos, variando entre o discordo totalmente (1) e o concordo totalmente (5).

A aplicação dos questionários foi realizada de forma totalmente confidencial, e não incluiu qualquer tipo de identificação do funcionário, tendo em conta que poderia facilmente identificar o colega. Os questionários foram distribuídos e à medida que foram respondidos foram colocados numa caixa selada, destinada para o efeito.

4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A VRS é uma empresa local, com dinâmicas e sinergias próprias da sua atividades, mas que com isso não pode deixar de estar confinada a regras e normas próprias e rigorosas aplicadas às empresas locais. Encontra-se obrigada ao cumprimento rigoroso de um conjunto de indicadores, limitando o seu campo de ação. Desta forma, pretende-se entender quais as principais características das empresas locais, para depois direciona-la para a VRS e traçar um caminho de ação que permita, de forma global, melhorar o desempenho da mesma, com recurso à gestão da qualidade.

4.1. Empresas Locais

No seguimento da implementação da Reforma da Administração Local publicada na Lei nº 50/2012 de 31 de agosto, por empresa local entende-se por sociedades constituídas ou participadas onde outras entidades públicas podem exercer uma influência dominante. Ao longo deste ponto, todas as informações vertidas, encontram-se expressas no diploma supra identificado.

Uma empresa local é uma pessoa coletiva de direito privado, de responsabilidade limita, que pode ser municipal, intermunicipal ou metropolitana.

Este diploma legal, que veio revogar a anterior Lei 53-F/2006 de 29 de Dezembro, que apresenta alterações significativas, essencialmente no que diz respeito à extinção das empresas locais. Com efeito, encontra-se consagrado na Lei que a empresa deve ser extinta sempre que nos últimos três anos de exercício não sejam comprimidos os seguintes indicadores:

- As respetivas vendas e prestações de serviços não cubram, pelo menos, 50% dos custos totais dos correspondentes exercícios;

- O peso contributivo dos subsídios à exploração tenha sido superior a 50% das receitas;
- O valor do resultado operacional subtraído do valor correspondente às amortizações e depreciações tenha sido negativo;
- O resultado líquido tenha sido negativo.

Esta Lei pretende tornar mais claro e assertivo o atividade das empresas locais assim como vincular os municípios ao seu papel como sócios únicos, permitindo desta forma maior transparência e capacidade na resolução de constrangimentos locais.

A criação de empresas locais, responde à necessidade de ver respondidas determinadas necessidades dos munícipes em áreas específicas que o Município não dispõem de “*Know-How*”, essencialmente pela necessidade desses mesmos serviços terem de ser geridos sob a forma empresarial.

Desta forma, e dependendo do objeto da empresa esta fica condicionada ao cumprimento de um conjunto de normas, inclusive as já identificadas no ponto anterior, como fundamento para a extinção da mesma (artigo 62º no presente diploma).

Constituição

A constituição das empresas locais, é definida pelo presente diploma no artigo 22º. Segundo Coutinho (2013), “a justificação das necessidades que se pretende satisfazer com a constituição de uma empresa local, a demonstração da existência de procura atual ou futura, a avaliação dos efeitos da atividade da empresa sobre as contas e a estrutura organizacional e os recursos humanos da entidade pública participante, assim como a ponderação do benefício social resultante para o conjunto de cidadãos”.

Fiscalização prévia do Tribunal de Contas

O Tribunal de Contas tem a função de fiscalização prévia às empresas locais, tal como definido no artigo 23º do referido diploma, esta fiscalização depende do contrato de constituição da empresa local ou aquisição de participação social, assim como o definido no artigo 32º (“Viabilidade económico-financeira e racionalidade económica”)

Órgãos sociais das empresas locais

As empresas locais dispõem de uma Assembleia Geral, de um Fiscal Único e de um Conselho de Administração.

O Fiscal Único requer aprovação da Assembleia Municipal e deve emitir parecer sobre as responsabilidades financeiras da empresa.

O Conselho de Administração é eleito pela Assembleia Geral e neste último deve constar pelo menos um representante do município.

A Assembleia Geral é eleita pelos órgãos executivos da entidade pública e não deve ter mais do que três elementos.

Gestão

“A gestão das empresas locais deve articular -se com os objetivos prosseguidos pelas entidades públicas participantes no respetivo capital social, visando a satisfação das necessidades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional, assegurando a viabilidade económica e o equilíbrio financeiro” (artigo nº 31; Lei nº 50/2012 de 31 de agosto).

Contrato Programa

Nas empresas locais, o contrato programa estabelece uma relação contratual entre ambas as partes envolvidas, onde são definidos indicadores para o cumprimento de metas e objetivos contratualizados, como contrapartida da atribuição dos subsídios à exploração por parte das entidades públicas participantes.

Segundo Coutinho (2013) contratos programa não podem ser utilizados como instrumento jurídico para adjudicar aquisições de bens ou serviços, locações, fornecimentos ou empreitadas.

4.2. O SISTEMA DE QUALIDADE NAS EMPRESAS LOCAIS

4.2.1. O Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade tem vindo a sofrer alterações significativas ao longo dos tempos. Trata-se de um conceito bastante lato e que incide em várias áreas das organizações. Tal como nos sugere Rocha (2006) a qualidade atua na criação de objetivos da organização, conformação com os *standards*, envolvimento dos consumidores, trabalhadores da empresa, mediação de resultados e melhoria continua.

Apesar de existirem vários modelos que analisam o conceito de qualidade, e sabendo que cada um deles dá primazia a uma dimensão diferente do conceito de qualidade, mais recentemente percebeu-se que este conceito influencia toda a gestão organizacional, existindo nas diferentes áreas do seu sistema organizacional.

A preocupação com a qualidade dos produtos sempre existiu, mesmo quando os mesmos eram apenas para consumo próprio. Contudo, com o passar dos tempos, os consumidores passaram a ser mais exigentes na qualidade dos produtos e serviços que consomem diariamente. E a noção de qualidade passou a estar dependente, das diferentes formas que os consumidores analisam e entendem a qualidade.

Conhecido como o pai da revolução da qualidade, Deming definia a qualidade, como sendo multidimensional, pois esta não podia ser entendida apenas através de uma característica, contudo, segundo ele a qualidade era entendida na ótica da satisfação do cliente, pois o produto deve ser sempre adequado ao público que o vai consumir (Rocha, 2006).

Outro grande teórico da qualidade é Ishikawa, um japonês que escreveu vários livros sobre esta temática, sendo a obra mais famosa, escrita em 1985, *What is Total Quality Control?* onde resumidamente o autor define qualidade como satisfação do cliente, e entende que a qualidade não é expressa apenas através da análise da qualidade do produto final, mas por toda a organização. Refere ainda a importância de se ter em consideração que as necessidades dos clientes estão em constante mudança, e que por isso a qualidade deve ser adaptada a essas necessidades, bem como o preço do produto que não esta intimamente relacionado com a qualidade do produto (Rocha. 2006).

Segundo Pires (2012), o conceito de qualidade pode ser dividido em três grandes dimensões.

A primeira diz respeito à qualidade da conceção, que tem em consideração as expectativas do consumidor, quer ao nível funcional quer ao nível técnico.

A segunda dimensão, diz respeito ao fabrico/prestação de serviço que é medida tendo em conta o produto/serviço e as suas especificações.

A terceira diz respeito à qualidade na utilização, sendo que o produto deve desempenhar as tarefas ou serviços que o cliente espera dele.

Existe ainda uma quarta parte que diz respeito à qualidade relacional, que é a medida da eficácia dos contactos com os clientes.

Feigenbaum tem uma perspetiva idêntica, pois define a qualidade como sendo “a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente.” (Paladini, 2006)

4.2.2. A Qualidade na Administração Pública

O conceito de qualidade foi evoluindo, e no final da década de 80 começaram a surgir visões da qualidade no setor público. Um autor que definiu esse conceito de forma bastante abrangente foi Loffler (2001), define o conceito de qualidade na administração pública como sendo entendido em três grandes fases evolutivas:

- Respeitar as normas e os procedimentos;
- A qualidade entendida no sentido da eficácia;
- A qualidade no sentido da satisfação dos clientes.

Para Neves (2002), os serviços públicos foram criados para servir em primeira instância os cidadãos, logo, compete a estes avaliar o desempenho da qualidade dos seus serviços.

A definição de qualidade no setor público sofreu alterações substanciais ao longo dos anos, ganhando uma maior importância com a introdução na administração pública da gestão por objetivos, contudo a sua definição foi um pouco divergente ao longo dos tempos.

A implementação do TQM (Total Quality Management) para os serviços públicos apresenta vantagens, principalmente na ótica do cidadão que usufrui do serviço pois este passa a ser visto como cliente, e os funcionários passam a operar não individualmente mas como equipas de trabalho, incentivando as mudanças no seio das organizações (Boland & Silbergh, 1996). Contudo, a sua implementação apresenta dificuldades, principalmente pelas enormes diferenças entre o sector público e o privado.

De acordo com Rodrigues (2001) as principais diferenças são:

Fatores de Comparação	Sector Privado	Sector Público
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	A concorrência é potencial e pouco significativa
Mercado	Os preços e qualidade são regulados pelo mercado, pela concorrência	O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade
Objetivos	Finalidade é a venda de produtos ou serviços	Tem como fim a distribuição de serviços e bem-estar social aos cidadãos.
Preço	Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro	Os serviços públicos são, regra geral gratuitos, o retorno faz-se através de impostos.

Figura 3 – A qualidade no sector Privado e Público

Fonte: Rocha (2006)

Existem fortes diferenças entre o sector público e o sector privado, sendo que no sector público não existe concorrência e não há venda de serviços. Outra das principais diferenças existentes é que no sector público o objetivo é essencialmente o bem-estar dos cidadãos.

Um marco importante da implementação do sistema de qualidade no sector público foi a sua publicação em Diário da República, do Decreto- Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio, que define o Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos (SQSP). O artigo 3º do presente diploma define que o sistema de qualidade permite uma maior eficácia e eficiência dos serviços, assim como a desburocratização dos processos e a simplificação procedimentos, visando uma melhor satisfação por parte dos cidadãos. (Rocha, 2006)

Segundo o Diário da República n.º 94/2004, Série I-B de 2004-04-21, que aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, a qualidade na administração pública assenta nos seguintes pressupostos:

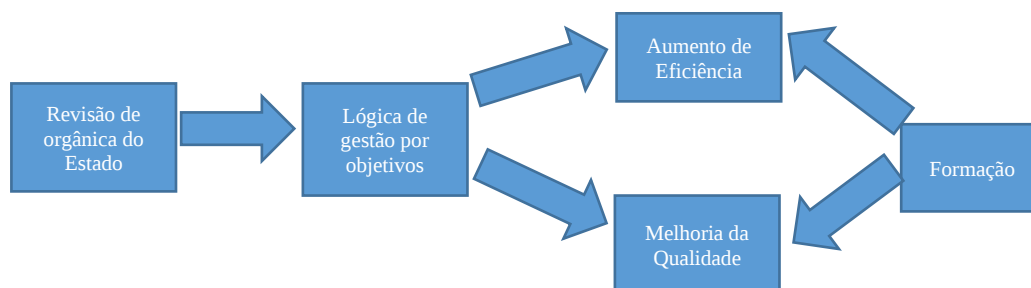


Figura 4 - Áreas de Atuação e Reforma

Fonte: Rocha (2006)

Como é possível analisar na figura, a reforma implica a melhoria da qualidade através do desempenho individual e da gestão por objetivos. Logo, contraria toda a teoria, pois tal como nos referirem Boland & Silbergh (1996), as mudanças no seio das organizações aconteciam porque se dava maior relevo às equipas de trabalho e não ao individual.

4.2.3. Modelos de Qualidade na Administração Pública

Segundo Rocha (2006) existem três modelos fundamentais de gestão de qualidade adequados à Administração Pública. São eles: as cartas de qualidade; os modelos de excelência; e o ISO 9000 e a certificação por terceiros.

As cartas de qualidade em Portugal

As cartas de qualidade são cartas de compromisso com os cidadãos. Nessas cartas, estão vertidas informações fundamentais sobre a política de qualidade adotada pelo serviço; informações aos clientes, como horários, localização entre outros; definição de ferramentas para medir o grau de satisfação do cliente, seja por inquéritos, entrevistas ou outros; e os mecanismos utilizados, para analisar e responder às reclamações realizadas.

Modelos de Excelência

Os modelos de excelência dizem respeito ao cumprimento de um conjunto de critérios definidos, para a atribuição de prémios. Estes prémios na administração públicos motivam essas organizações a aumentarem a qualidade e a melhorarem. Destacam-se os seguintes prémios: Prémio *Deming*; Prémio *Baldrige*; e o Prémio Europeu da Qualidade da responsabilidade de EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

4.2.4. ISO 9000 e a Certificação por terceiros

O ISO (*International Organization for Standardization*) são standards que visam a garantir a qualidade nas organizações, estas têm reconhecimento internacional. Surge da necessidade de certificar um determinado produto, e esta certificação está dependente também de uma constante acreditação, que é realizada por auditores externos, que analisam se a certificação está a ser realizada de acordo com a norma correspondente. O ISO está em

constante adequação aos mercados e às suas necessidades, desta forma podemos verificar um modelo mais atual já referente à norma ISO 9001:2000.

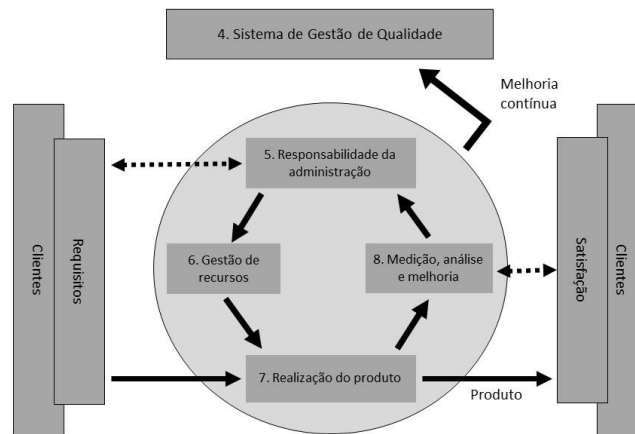


Figura 5 - Estrutura da Norma ISO 9001:2000

Fonte: Paladini (2006)

4.2.5. Sistema da Qualidade na Administração Pública

Inspirado no modelo EFQM, foi criado um modelo adequado às especificações dos organismos públicos. A CAF (Common Assessment Framework), trata-se de um modelo de autoavaliação que possibilita às organizações um diagnóstico das suas atividades com base nas evidências., possibilitando dessa forma um contínuo aperfeiçoamento (Pires,2012).

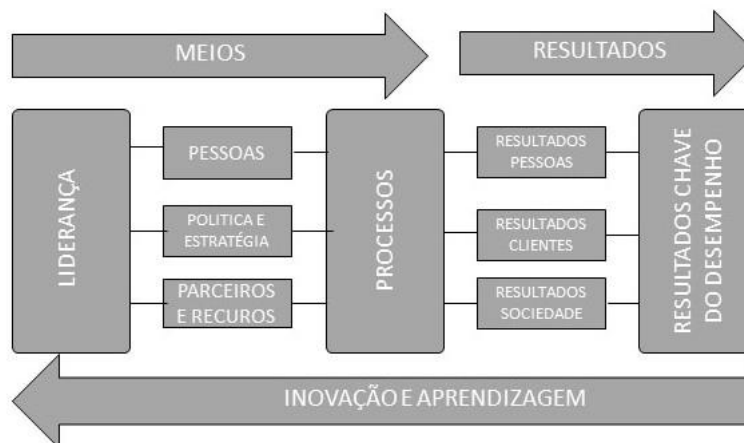


Figura 6 - Estrutura da CAF

Fonte: Pires (2012)

Como sugere Pires (2012), a aplicação do modelo deve seguir os seguintes passos:

- Decidir como organizar e planejar a autoavaliação;

- Divulgar o projeto de autoavaliação;
- Criar uma ou mais equipas de autoavaliação;
- Organizar a formação;
- Realizar a autoavaliação;
- Elaborar um relatório que descreva os resultados;
- Elaborar um plano de Melhorias;
- Divulgar o Plano de Melhorias;
- Implementar o Plano de Melhorias;
- Planear a autoavaliação seguinte.

4.3. A VILA REAL SOCIAL, E.M., S.A. E O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE |ISO 9001

Tal como já referido a Vila Real Social, E.M., S.A., foi criada em 2003, então sob a designação de Vila Real Social – Habitação e Transportes, E.M.

À data, fundamentada no previsível crescimento do parque habitacional municipal, no aumento do parque automóvel e na necessidade de implementar um sistema de transporte público de passageiros, a Câmara Municipal de Vila Real decidiu, ao abrigo do quadro legal em vigor constituir uma empresa municipal, que de uma forma transversal pudesse atuar nesta esfera de ação.

A criação da empresa assentava igualmente em princípios de mudança de paradigma do setor público de poupança de recursos, de maior eficácia, produtividade e qualidade de serviços prestados.

Assim, aquando da criação da empresa foram assumidas competências no âmbito da gestão do parque habitacional municipal, incluindo a conservação, reparação e beneficiação do mesmo, na gestão do sistema de transportes públicos de passageiros, na gestão de superfícies de estacionamento, na gestão e ordenamento do trânsito, na ação social, na execução de programas habitacionais e na gestão do aeródromo municipal.

Ao longo dos anos e fruto de processos de reorganização da estrutura quer da Vila Real Social – Habitação e Transportes, EM, quer da estrutura do próprio município, o objeto da empresa foi sendo progressivamente alterado, culminando na alteração de estatutos de 2009.

Durante o período que mediou a criação da empresa e a revisão dos estatutos de 2009, os processos associados à gestão do sistema de transportes públicos de passageiros, a gestão e ordenamento do trânsito e a ação social, foram progressivamente sendo transferidos para o município, tendo inclusivamente aquando desta revisão de estatutos sido alterada a designação da empresa para Vila Real Social – Habitação, EEM.

Atualmente e fruto da última revisão estatutária ocorrida já em 2014, a empresa alterou a sua designação social para Vila Real Social, E.M., S.A, tendo passado a constar como objeto social principal da mesma:

- A promoção de habitação social e a gestão social, patrimonial e financeira do património habitacional do município de Vila Real;
- A gestão de Parques de Estacionamento Subterrâneos e de outras zonas de estacionamento público à superfície tarifado não concessionado e/ou outros equipamentos ou espaços de utilidade pública e/ou outros equipamentos ou espaços de utilidade pública;
- E o exercício, com carácter complementar, de atividades relacionadas com o seu objeto principal.

4.3.1. A Política de Qualidade da VRS

A VRS tem assumido desde a sua criação, como uma das suas prioridades, promover a atribuição de habitação a todos os cidadãos necessitados, assumindo a responsabilidade de gerir o parque habitacional do município de Vila Real, bem como zonas de estacionamento de duração limitada e parques de estacionamento.

Neste contexto a VRS, tem como vetores de atuação:

1. Estimular o trabalho de equipa, promovendo o desenvolvimento de competências e humano, promover a formação e envolver todas as partes interessadas, garantindo uma eficaz comunicação interna e externa;
2. Promover e garantir o respeito pelos princípios de responsabilidade social;
3. Melhorar de forma contínua os serviços, processos e eficácia ao nível do desempenho da organização, controlando os seus riscos e potenciando as oportunidades;
4. Promover uma gestão com vista a satisfação dos seus utentes, com a auscultação das suas opiniões;
5. Promover uma vivência de qualidade dos agregados familiares, através de uma pronta resposta às suas necessidades;

6. Manter atualizada uma rede de fornecedores qualificados que resulte no melhor para os utentes;
7. Cumprir todas as normas, requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

4.3.2. Liderança

A Gestão de Topo, independentemente de outras responsabilidades, em relação ao sistema de gestão, assume o compromisso de:

- Assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão nos processos de negócio da VRS;
- Comunicar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão;
- Promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado no risco;
- Disponibilizar os recursos necessários à implementação e melhoria do sistema de gestão;
- Assegurar que o sistema de gestão atinge os resultados pretendidos;
- Comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão e da sua melhoria.

A Gestão de Topo assume também o compromisso em relação ao foco no cliente, ao assegurar que:

- Os requisitos dos clientes, exigências regulamentares e estatuais aplicáveis são determinadas, compreendidas e satisfeitas de forma consistente;
- Os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade dos serviços e a aptidão para o aumento da satisfação dos clientes são determinados e tratados.

4.3.3. Sistema de gestão da Qualidade

O sistema de gestão fundamenta-se na observância do desempenho dos processos da organização e dos requisitos de qualidade e tem como referência o modelo de gestão NP EN ISO 9001.

Pretende-se criar sinergias sistemáticas entre os processos da gestão, os processos organizacionais, processos operativos e processos de análise, para que a melhoria contínua seja uma prática sustentada.

4.4. MOTIVAÇÃO

Entendesse que os dois modelos que se enquadram melhor na situação da empresa são a Teoria das Necessidades de Maslow (1954) e a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1966). A escolha foi realizada de acordo com as suas aplicações práticas relativamente à situação identificada na empresa. A primeira teoria é abrangente, explicando as motivações das pessoas ao longo da vida, sendo que muitas das quais não conseguirão ser satisfeitas no mercado de trabalho. Relativamente à segunda teoria, esta foi selecionada por distinguir os fatores que motivam na realidade a equipa, dos fatores que apenas a desmotivam.

A Teoria das Necessidades de Maslow baseia-se no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos. O mais referido trabalho de Maslow sobre motivação foi publicado em 1943, com o título “Uma teoria da motivação humana”. Neste trabalho, Maslow apresenta proposições primordiais para a teoria da motivação, contudo na sua publicação de 1954 este tema é aprofundado (Sampaio, 2009).

Para Maslow (1943 e 1954), o indivíduo é um ser integrado e organizado. Assim sendo, não podemos falar da motivação de um órgão, mas sim da motivação da pessoa como um todo. Com esta afirmação, Maslow afasta o seu conceito de motivação do conceito de pulsão freudiano. Em vez de tentar compreender as escolhas conscientes, os desejos, a partir das pulsões de vida e de morte, este autor propõe a presença de motivos já relacionados a determinadas finalidades encontradas na cultura, ou seja, as necessidades (Sampaio, 2009). “Em outras palavras, portanto, o estudo da motivação deve ser, em parte, o estudo dos objetivos últimos ou desejos ou necessidades humanas” (Maslow, 1954, p.66).

Uma vez limitado o conceito de motivação, o Maslow deparou-se com o problema de classificar as tipologias dos motivos, tendo classificado as necessidades a partir da sua finalidade, tal como já foi dito anteriormente.

As necessidades foram, portanto, classificadas da seguinte forma (Sampaio, 2009):

- **Necessidades fisiológicas** — incluem os impulsos e a ideia de apetite (como por exemplo o sono, abrigo, água, sexo, abrigo, temperatura, i.e., necessidades básicas de sobrevivência);
- **Necessidades de segurança** — entende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Maslow, nos seus estudos cita os trabalhos empíricos realizados com crianças para demonstrar o seu conceito e também referencia trabalhos clínicos com neuróticos obsessivo-compulsivos, que buscam organizar o mundo de forma a impedir ameaças

inesperadas. Assim, o conceito de segurança de Maslow abrange certa estabilidade, entendimento e controlo relativamente aos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra (como por exemplo a segurança do corpo, emprego, família, saúde, propriedade, certeza e estabilidade);

- **Necessidades sociais** — estas são entendidas como a partilha de afeto com pessoas num círculo de amizade e intimidade. Embora a sexualidade possa fazer parte desse contexto de intimidade, o conceito de amor não se restringe ao de sexo (como exemplos temos comportamentos relacionais como a família, afeto, amizade e compreensão);
- **Necessidades de estima** — corresponde à imagem que a pessoa tem de si próprio, i.e., autoestima, e o desejo de obter a consideração dos outros. Maslow divide essas necessidades em dois conjuntos. No primeiro, ele situa o desejo de realização, adequação e competência, o que proporciona confiança com a relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo conjunto ele situa a procura de reputação ou prestígio, estatuto, reconhecimento, atenção ou apreciação;
- **Necessidades de autorrealização** — abarcam a ideia de que as pessoas têm um potencial internos tais como a realização pessoal, como filantropia e sucesso académico com o objetivo de alcançar o seu potencial máximo.

A pirâmide representa uma hierarquia das necessidades que devem ser satisfeitas, numa ordem sequencial, de baixo para cima. Maslow sugere que a não satisfação de uma necessidade num dos níveis irá impedir a progressão para o nível superior (McGrath & Bates, 2014).



Figura 7 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Teixeira (2005)

Nem todas as pessoas têm as mesmas necessidades. Desta forma torna-se então necessário conhecê-las e identificar as necessidades individuais de cada indivíduo. Os gestores têm a responsabilidade de garantir que as necessidades de um colaborador são asseguradas e de criar um clima onde as pessoas se possam desenvolver (McGrath & Bates, 2014).

Após o estudo da motivação humana, Maslow estabelece uma diferenciação nítida entre motivação de deficiência e motivação de crescimento. Assim, as necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem défices no organismo, onde o preenchimento se dá através de objetos ou de indivíduos externos. Por sua vez, a motivação de crescimento ocorre quando o indivíduo sente que o passo seguinte é mais agradável, ou seja, quando já satisfizemos de forma satisfatória as nossas necessidades básicas, isto levará a que sejamos motivados pelas tendências para distinção (Oliveira, Dias, Martins, & Valim).

Maslow aceita a ideia da múltipla motivação, i.e., os motivos atuam de forma simultânea na pessoa, influenciando-a distintamente ao mesmo tempo. Assim, a supremacia das necessidades fisiológicas é ilustrada por este autor em exemplos extremos, quando “o organismo está extremamente e cronicamente faminto ou sedento” (Maslow, 1954)

A segunda teoria, a Teoria dos dois fatores de Herzberg baseia-se na teoria clássica de Maslow, porém existe uma discordância relativamente a alguns pontos da Teoria das Necessidades (Oliveira, Dias, Martins, & Valim). Fazendo uma analogia com a Teoria das Necessidades Humanas é possível verificar que os fatores higiénicos estão ligados com as necessidades de ordem inferior e os fatores motivadores com necessidades de ordem superior (Pilatti, 2008), tal como podemos observar na figura seguinte.

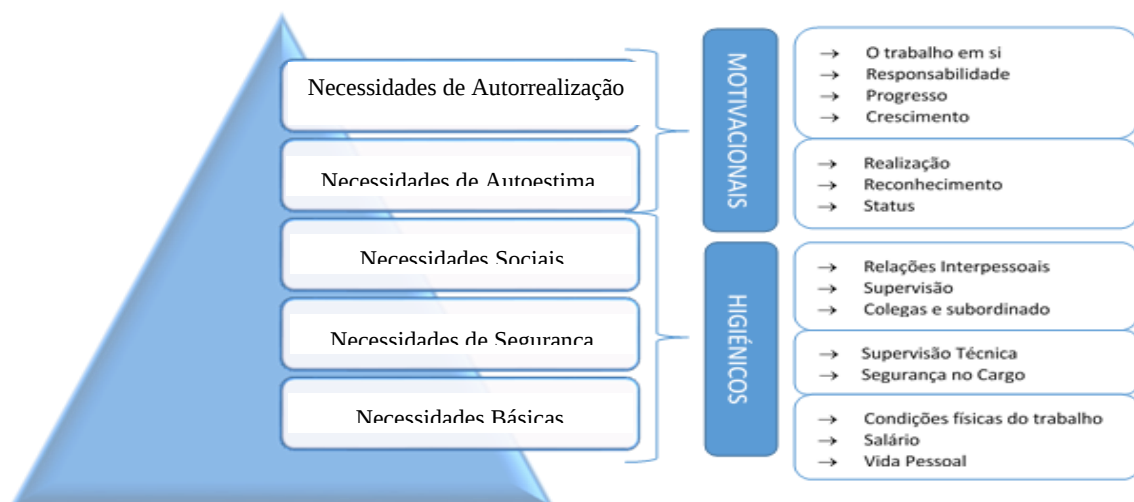


Figura 8 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Teixeira (2005)

Para compreender o estudo de Herzberg, é necessário explicar a diferença entre movimento e a motivação. O conceito de movimento indica uma reação a um condicionamento alcançado através da manipulação de fatores externos ao indivíduo que são transformados em recompensas ou punições, ou seja, são fatores que servem apenas para estimular a realização das tarefas. Para Herzberg, movimento é uma reação a um condicionamento imposto quando existe uma compensação. Contudo, esta deixa de existir ou é substituída por uma punição (Pilatti, 2008).

Relativamente ao conceito de motivação, Herzberg (1968) fez a distinção entre fatores motivadores e higiénicos. Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Por opção, fatores como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão e desenvolvimento geram no indivíduo o esforço próprio para a realização das tarefas. Por outro lado, os fatores higiénicos são extrínsecos ao indivíduo, tratando-se assim dos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho das suas atividades como é exemplo as condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios e política institucional (Pilatti, 2008). Quando estes fatores são ótimos, apenas evitam a insatisfação dos empregados, mas não conseguem elevar a sua satisfação. Mas se são péssimos, provocam nestes a insatisfação, daí serem denominados por higiénicos, pois são essencialmente preventivos, i.e., evitam a insatisfação mas não promovem a satisfação nos trabalhadores.

Outra diferenciação concetual necessária para a compreensão do pensamento de Herzberg (1968) é entre motivação e satisfação. Motivação é uma orientação para a ação originada numa necessidade. Satisfação é algo que satisfaz essa necessidade. A satisfação no trabalho é uma conjuntura essencial para que o indivíduo opte de forma correta para a realização da tarefa, tal como acontece através dos fatores motivadores. Em termos práticos, tal como sugere Herzberg (1968), para que aconteça a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho. Para este autor, apesar de ser indevidamente empregue para identificar qualquer esforço de humanização do trabalho, o enriquecimento do trabalho ocorre exclusivamente com a inclusão de motivadores adicionais à tarefa a fim de torná-la mais recompensadora. É um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho (Pilatti, 2008).

4.5. DIAGNÓSTICO

Segundo Ferreira & Martinez (2008) ao conceito de diagnóstico encontra-se implícito a ideia de mudança, o que gera algum medo e receio, que, segundo os próprios deve ser desmistificado.

A gestão das empresas deve incorporar de forma intrínseca o conceito de diagnóstico, devido seu forte impacto da realidade das organizações.

“O diagnóstico é um processo organizacional que promove em si mesmo uma cultura de mudança e de avaliação contínua, oferecendo oportunidades para que os gestores adquiram novos hábitos e insights sobre os aspetos disfuncionais ou padrões de comunicação desajustados.” (Beer & Spector, 1993).

De acordo com Santos (2012) as etapas que constituem a elaboração de um diagnóstico são:

- Formulação dos objetivos do diagnóstico;
- Recolha e análise dos dados;
- Identificação / Levantamento dos problemas;
- Identificação das causas dos problemas;
- Determinação das tendências evolutivas dos problemas;
- Identificação das oportunidades e das ameaças;
- Estabelecimento de prioridades.

Contudo, Ferreira & Martinez (2008) criaram um modelo de diagnóstico em funil dividido em quatro fases essenciais:



Figura 9 - Diagnóstico em Funil

Fonte: Ferreira & Martinez (2008)

Neste sentido, deve-se coordenar a escolha do modelo, no sentido de identificar as variáveis relevantes, que permitam analisar a relação entre as diversas variáveis e a sua influência na organização (Burke, 2012).

No contexto do diagnóstico surge o Desenvolvimento Organizacional (D.O.) que foi apresentado por Beckert (1969) como um esforço planeado de toda a organização e gerido a partir do topo, no sentido de aumentar a eficácia e o bem-estar da organização através de intervenções planeadas nos processos da organização, utilizando o conhecimento da ciência comportamental.

No entanto, sendo um campo muito largo e complexo, não admira que não exista uma definição consensual entre os estudiosos desta temática (Kahn, 1974, Egan, 2002)

Egan (2002), a partir de 27 diferentes definições de Desenvolvimento Organizacional identificou quais os objetivos desejados contidos nestas definições:

- Renovação organizacional avançada
- Envolver a mudança de cultura organizacional
- Aumentar a rentabilidade e a competitividade
- Garantir a saúde e o bem-estar das organizações e colaboradores
- Facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento
- Melhorar a resolução de problemas
- Aumentar a eficácia
- Iniciar e / ou gerir mudanças
- Fortalecer o sistema e melhorar o processo
- Suportar a adaptação à mudança

Segundo McLean (2005), o D.O. pode ser aplicado a qualquer momento que uma organização quiser fazer melhorias usando os valores D.O. podendo ser usado em qualquer uma das seguintes situações:

- “Desenvolver ou aprimorar a declaração de missão da organização (declaração de propósito) ou a declaração da visão do que ela deseja ser;
- Para ajudar a alinhar as estruturas funcionais de uma organização, para que estas trabalhem juntas para um propósito comum;
- Para criar um plano estratégico de como a organização vai tomar decisões sobre o seu futuro e alcançar esse futuro;
- Para gerir conflitos que existem entre indivíduos, grupos, funções, etc. quando tais conflitos interrompem a capacidade da organização para funcionar de forma saudável

- Para implementar processos que ajudem a melhorar o progresso de operações da organização numa base contínua;
- Criar um ambiente colaborativo que ajude a organização a ser mais eficaz e eficiente;
- Criar sistemas de recompensas compatíveis com os objetivos da organização;
- Ajudar no desenvolvimento de políticas e procedimentos que irão melhorar o funcionamento contínuo da organização;
- Avaliar o ambiente de trabalho, identificar os pontos fortes a construir e as áreas em que a mudança e a melhoria são necessárias;
- Oferecer ajuda e apoio aos funcionários, especialmente àqueles em altos cargos que precisam de uma oportunidade para serem treinados em como fazer o seu trabalho melhor;
- Auxiliar na criação de sistemas para fornecer feedback sobre o desempenho individual e, ocasionalmente, realizar estudos para dar *feedback* e *coaching* aos indivíduos para ajudá-los no seu desenvolvimento individual.”

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos resultados consiste na interpretação dos resultados obtidos a partir do questionário multi-moti, inquéritos de satisfação e análise documental.

5.1. Análise dos questionários Multi-moti

Os questionários multi-moti, tal como já tinha sido referido anteriormente, na metodologia foram aplicados a todos os funcionários da empresa, de forma confidencial, para garantir maior transparência e credibilidade na aplicação dos mesmos. No sentido de garantir a maior isenção possível, os questionários foram distribuídos e foi colocada uma caixa selada nos serviços onde todos os colegas colocaram o seu questionário depois de devidamente preenchido.

No gráfico nº 1 mostra o nível de motivação tendo em consideração a organização no trabalho. Da análise, destaca-se o facto de a maioria dos funcionários pretender exercer funções de maior responsabilidade, e ainda que não existe participação nos processos de tomada de decisão, o que parece indicar que estes estariam na disponibilidade de ter um papel mais ativo na empresa. É importante referir que apesar de a maioria dos funcionários gostar de ser avaliado no desempenho das suas tarefas, a empresa, até à data, não possui sistema de avaliação dos

funcionários, limitando as suas progressões na carreira. Este factor pode determinar também o facto de a maioria dos funcionários não se sentir realizado com a sua remuneração.

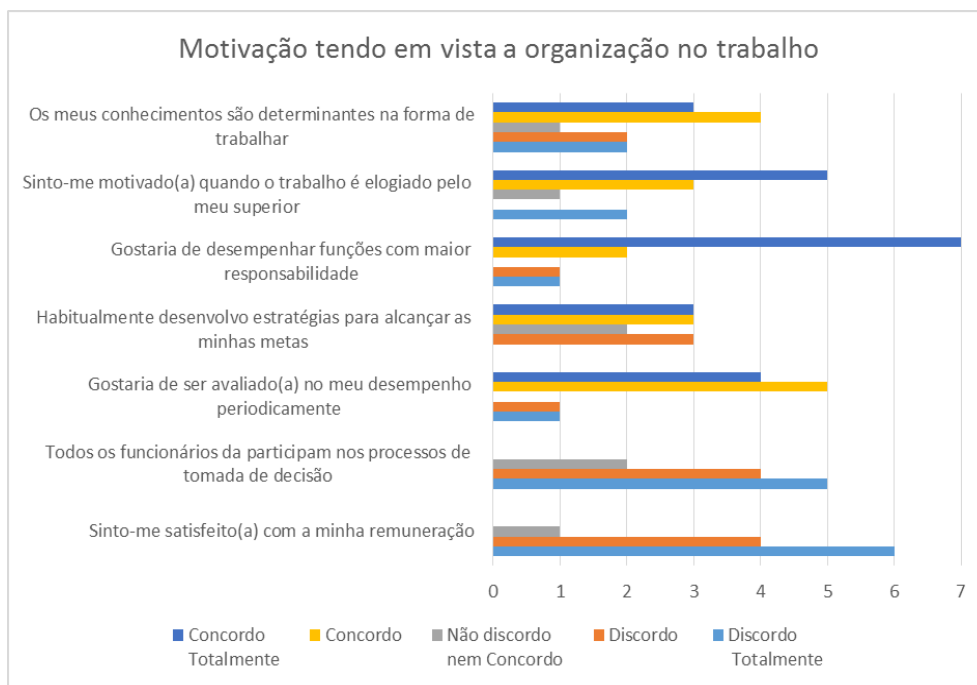


Gráfico 1 - Motivação tendo em vista a organização no trabalho

Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

Na análise da motivação para o desempenho, realçamos dois aspectos importantes. A maioria dos funcionários considera-se uma pessoa com grande motivação ao nível do desempenho e entende que feedback que recebe não é um fator motivacional.

Esta última análise é interessante quando cruzada com o primeiro gráfico, sabendo que por um lado os funcionários não consideram o feedback um factor motivacional, contudo referem que quando elogiados pelo seu superior sentem-se motivados. O que nos refere que se torna altamente relevante o feedback do superior comparativamente com o feedback de colegas ou clientes.

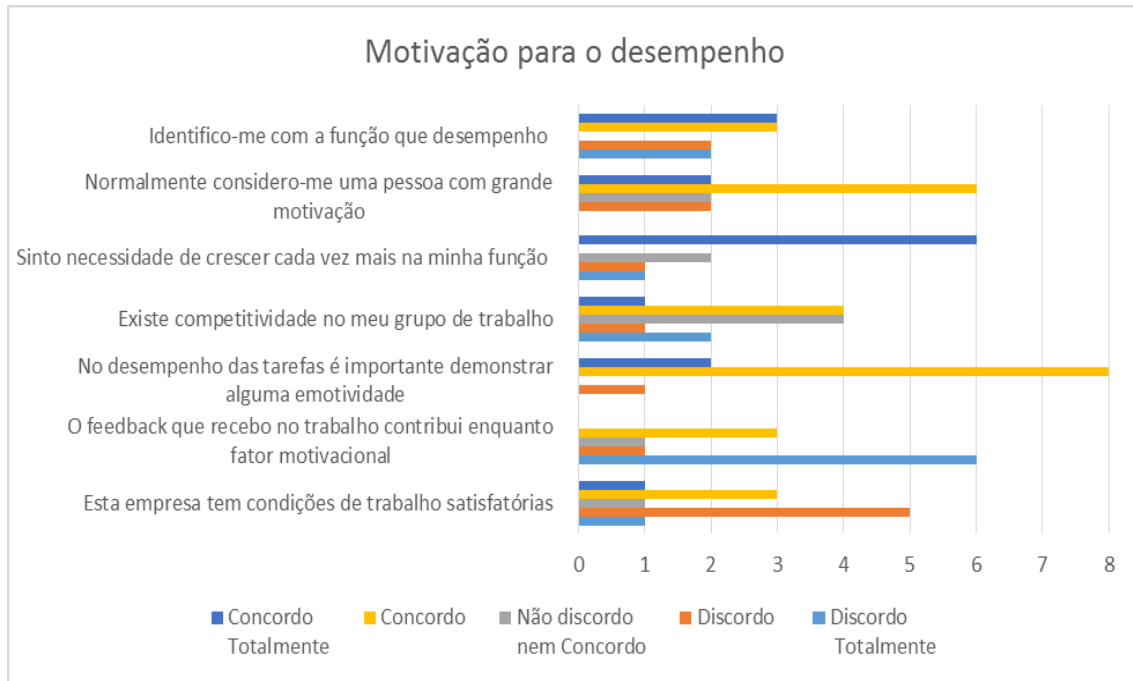
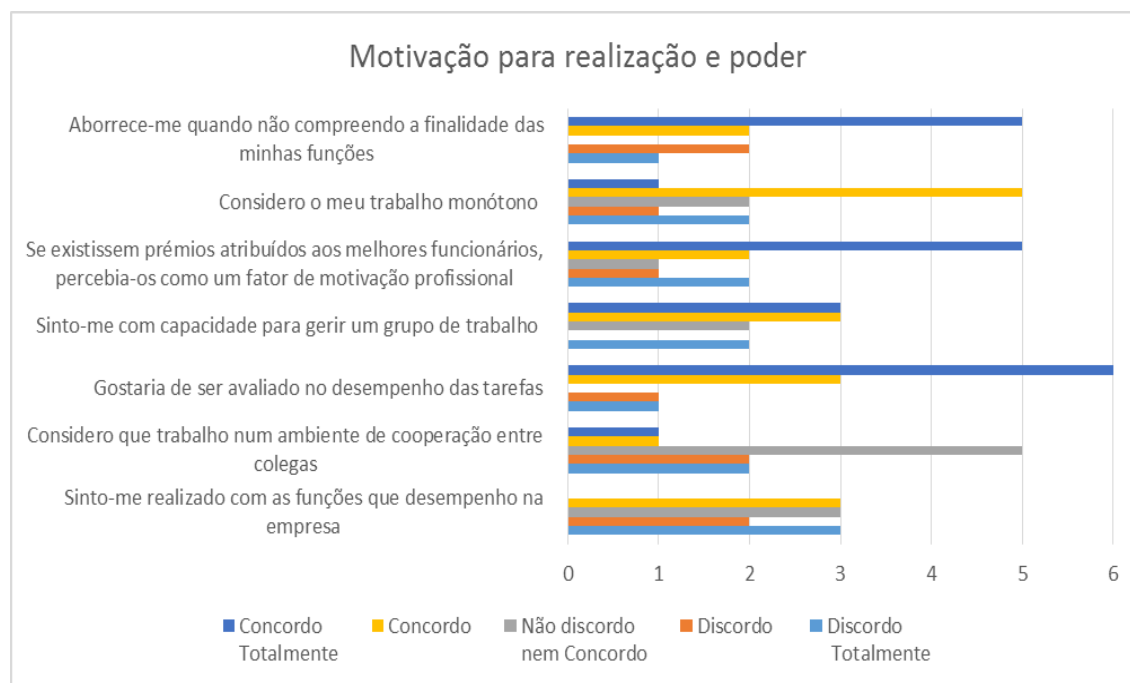


Gráfico 2 - Motivação para o desempenho

Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

Tal como já referido anteriormente, fica bastante claro no gráfico que se segue a vontade dos funcionários serem avaliados.

Conseguisse perceber que a maioria dos funcionários considera que as suas capacidades podiam ser mais exploradas e isso poderia ser mais desafiante e motivacional. No gráfico nº 1 a maioria dos funcionários responde que gostaria de exercer funções com maior responsabilidade, e a maioria também refere no grafico nº 2 que sente necessidade de crescer cada vez mais nas suas funções. Contudo, e por outro lado, quando comparamos estes resultados com o gráfico que se segue (nº3), verificamos que a maioria considera o seu trabalho monótono e não se sentem realizados com as funções que desempenham. Estes indicadores sugerem-nos que os funcionários se sentem a desempenhar funções aquém das suas capacidades e/ou competências.



Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

Gráfico 3 - Motivação para a realização e o poder

Para entendermos melhor a problemática das avaliações, foi elaborado um grupo onde se relacionam duas questões. Por um lado, observamos que a maioria dos funcionários da empresa pretende ser avaliado de forma periódica, contudo a maioria considera que as avaliações periódicas não os motivam, o que pode, indicar alguns receios que a avaliação pode acarretar, nomeadamente as injustiças.

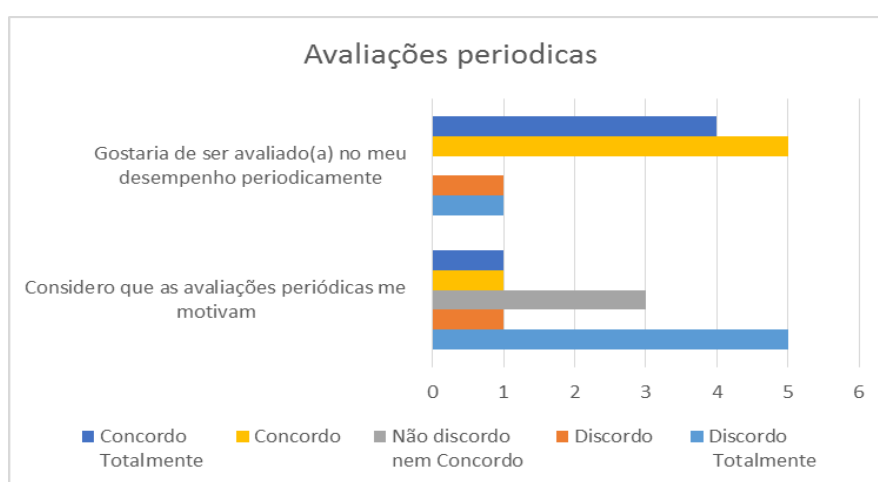


Gráfico 4 - Avaliações periódicas

Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

No que concerne à motivação relacionada com o envolvimento percebe-se que ter perspetivas de carreira e que ter tarefas diversificadas é importante na motivação destes colaboradores.

Os colaboradores gostavam de ter na organização novas formas de remuneração, nomeadamente com perspetivas de carreira. Outro aspeto a ter em conta é o facto de estes pretenderem ter um maior reconhecimento dentro da empresa.

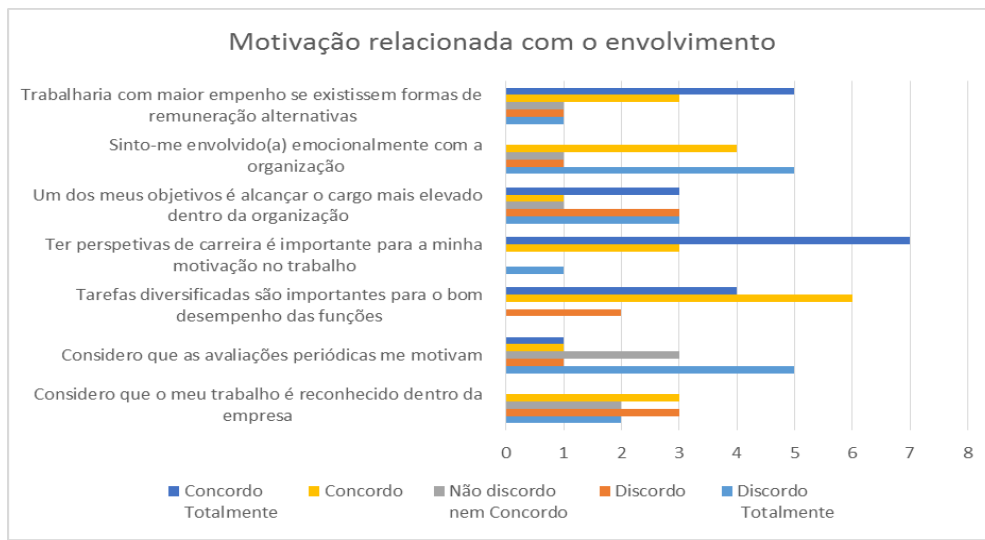


Gráfico 5 - Motivação relacionada com o envolvimento

Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

A progressão na carreira é sem dúvida o ponto, onde se consegue verificar uma distribuição mais unânime de opiniões, pois a maioria dos funcionários, sente necessidade de crescer nas suas funções, de desempenhar funções de maior responsabilidade, e considera que as ter uma perspetiva de carreira é importante para a motivação no trabalho.

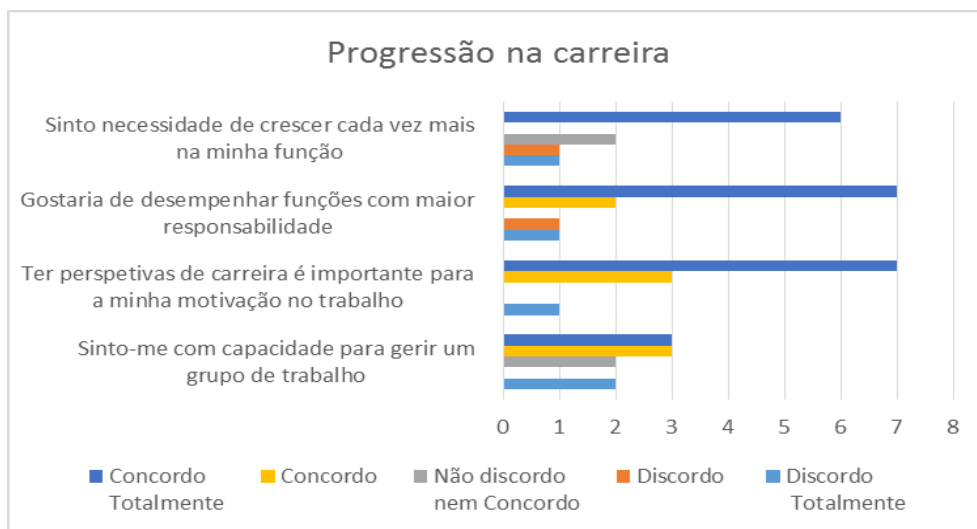


Gráfico 6 - Progressão na carreira

Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

Quando analisamos o envolvimento dos funcionários na organização observamos que se por um lado praticamente todos os funcionários se sentem envolvidos emocionalmente na organização, por outro lado, sentem que o seu trabalho é monótono e que deviam ser mais envolvidos nos processos de tomadas de decisão.

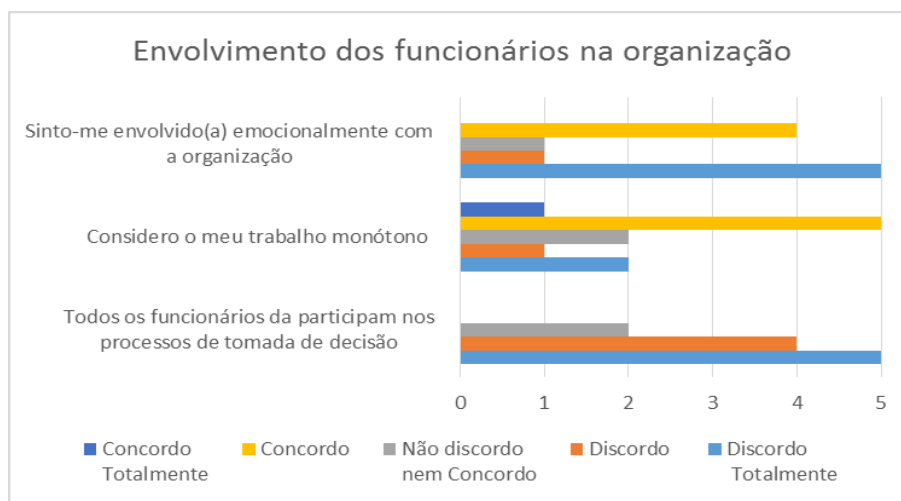


Gráfico 7 - Envolvimento dos funcionários na organização

Fonte: Questionário Multi-moti aos funcionários

A maioria dos funcionários da instituição não se sente envolvido na organização, considerando o seu trabalho monótono e não se sentindo emocionalmente envolvido na organização.

5.2. Análise dos Inquéritos aos clientes

Esta iniciativa enquadra-se numa estratégia global da VRS, para a promoção da melhoria contínua do funcionamento dos serviços. Para esse efeito, os serviços de qualidade, com a anuência do Conselho de Administração da empresa propôs-se realizar um inquérito da satisfação dos clientes/utentes (anexo) com o objetivo primordial de a quantificar de um modo objetivo, utilizando um modelo de aplicação simples, e que permitiu gerar resultados orientadores para a melhoria do funcionamento dos serviços.

A principal lógica subjacente a este processo assentou na premissa de que os serviços avaliados devessem ter um papel preponderante na persecução dos objetivos da empresa. Esta consulta serviu, não apenas o propósito de melhoria dos serviços prestados, mas também como forma de monitorização e ajuste do processo, através da identificação de necessidades de adaptação, evolução e correção das diferentes etapas que compõem a mesma, ou seja, que a empresa perceba se os serviços que presta são percecionados por parte dos clientes/utentes como de qualidade.

5.2.1. Características do questionário

A atividade da VRS desenvolve-se em duas áreas completamente distintas, sendo o segmento de clientes bastante diferenciado. Por um lado existem os moradores do parque habitacional, e por outro, os utilizadores das zonas de estacionamento de duração limitada exploradas pela empresa.

Esta realidade levou a que os serviços de qualidade optassem pela realização de 2 inquéritos distintos, por se achar que desta forma seria possível traduzir com maior clareza a satisfação global dos clientes.

5.2.1.1. Habitação

O inquérito de avaliação dos serviços de habitação foi elaborado com uma escala de satisfação: Insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e Muito satisfeito que pretendiam avaliar os diversos parâmetros (anexo).

O presente questionário pretende de uma forma transversal avaliar a satisfação da qualidade relativamente aos serviços de habitação, englobando o atendimento público e o acompanhamento social por partes dos serviços técnicos de habitação.

Foi solicitado, para que o inquérito pudesse ter relevância e uma amostra uniforme, que fossem obtidas 200 respostas válidas com a seguinte distribuição:

Bairro	Nº de Inquéritos	Nº de Respostas
Vila Nova	21	14
Parada de Cunhos	47	26
S. Vicente Paula - Casas	3	-
S. Vicente Paula - Apartamentos	14	6
Laverqueira	6	4
Dr. Francisco Sá Carneiro	109	50
Total	200	100

Figura 10 - Distribuição de inquéritos por bairro

Fonte: Vila Real Social, E.M., S.A.

5.2.1.2. Estacionamento

O inquérito de avaliação dos serviços de estacionamento foi elaborado com uma escala de satisfação: Insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e Muito satisfeito que pretendiam avaliar os seguintes parâmetros:

- Disponibilidade de Estacionamento
- Proximidade dos Equipamentos
- Facilidade de Utilização dos Equipamentos
- Avarias
- Informação constante nos equipamentos
- Ajuda na resolução dos problemas

Foi solicitado, para que o inquérito pudesse ter uma amostra uniforme, que fossem obtidas 200 respostas válidas com a seguinte distribuição:

Local/Arruamento	Nº de Inquéritos	Nº de Respostas
Rua Alexandre Herculano	12	13
Avenida Almeida Lucena	56	17
Rua da Boavista/Tr. E Rua Cândido dos Reis	68	44
Rua Sargento Belizário	25	3
Rua olival do Seixo	28	27
Rua Dr. Júlio Teixeira	9	4
PES	2	10
Total	200	118

Figura 11 - Distribuição de Inquéritos por arruamentos

Fonte: Vila Real Social, E.M., S.A.

5.2.2. Análise

O índice global de satisfação resultou da média aritmética dos IGS dos dois inquéritos, tendo sido obtido um valor final de 85.69%, superando o valor proposto pelo Contrato Programa de 75%.

Como já foi referido anteriormente, no âmbito da habitação social apenas foram recolhidos 100 questionários válidos, o que naturalmente pode enviesar os resultados finais.

Para além deste facto, e como se pode compreender da conversa com o Presidente Executivo, existiu também uma preocupação da parte dos serviços para que os inquéritos não fossem aplicados a todos os moradores, pois os mesmo foram apenas aplicados aqueles que fazem o pagamento da renda junto dos serviços e houve uma clara seleção daqueles podiam mais facilmente aceder positivamente às respostas.

Diagnóstico e Mudança Organizacional - Vila Real Social, E.M., S.A

Item em avaliação	Nº de Respostas válidas	Índice Global de Satisfação
Qualidade no atendimento telefónico	82	94.9 %
Qualidade das instalações da sede da Vila Real Social, E.M., S.A.	100	90.2 %
Qualidade do Atendimento ao Público	100	91.6 %
Informação sobre os serviços (documentação a apresentar, outros)	100	92.2 %
Qualidade no atendimento presencial	100	94.4 %
Qualidade de atendimento nos bairros (local, horários, outros)	34	86.5 %
Cumprimento dos prazos estabelecidos / Rapidez na execução	91	82.4 %
Esclarecimento de dúvidas	97	88.7 %
Ajuda na resolução dos problemas	95	86.7 %
Manutenção dos espaços comuns	98	77.8 %
Prazos de resposta a pedidos de obras	72	75.3 %
Patologias da habitação	73	79.5 %

Figura 12 - Nº de respostas e IGS por questão (Habitação)

Fonte: Vila Real Social, E.M., S.A.

Após o tratamento estatístico global dos inquéritos, foram obtidos os resultados explanados na tabela anterior para cada uma das questões, que se traduzem num IGS – Índice Global de Satisfação de 86.67 %.

Para melhor ilustração dos resultados obtidos, representam-se graficamente os mesmos:

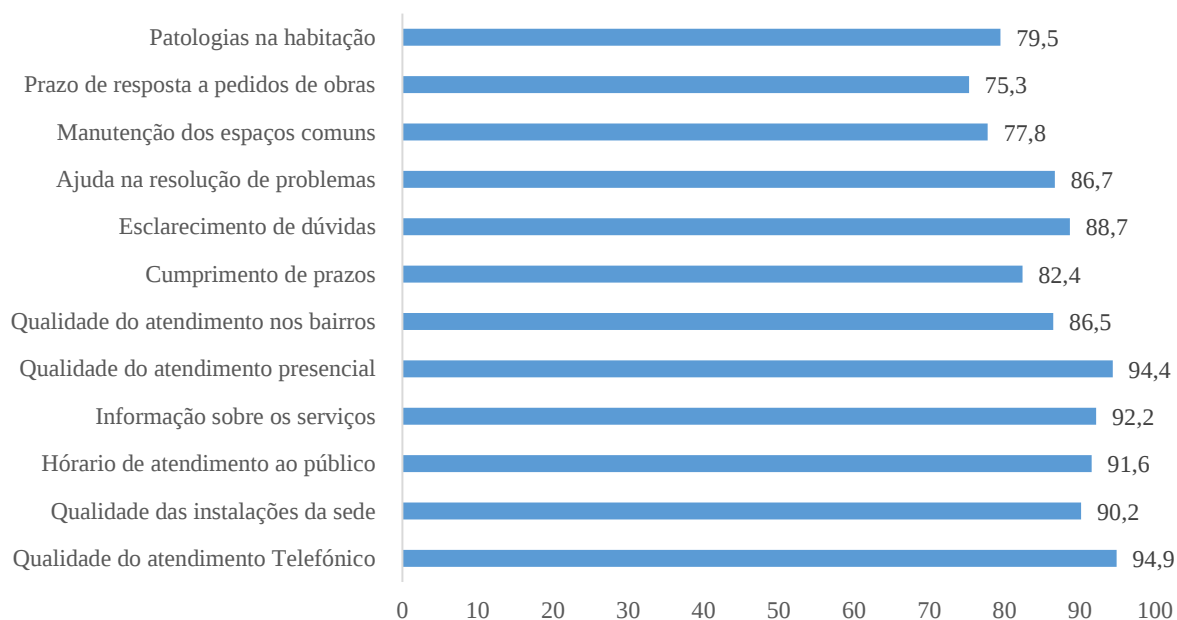


Gráfico 8 - Índice Global de satisfação por questão (em percentagem)

Fonte: Inquérito de satisfação aos clientes

Como facilmente é perceptível, a existência de 3 das questões colocadas aos moradores que ficaram com um índice de satisfação mais baixo, ainda que acima do limiar proposto pelo Conselho de Administração, 75%, nomeadamente as questões 10, 11 e 12.

Relativamente à questão Nº 10, que avaliava a manutenção dos espaços comuns, refira-se que no que concerne a limpeza a mesma apenas é garantida atualmente nos Bairros de Vila Nova e Parada de Cunhos, sendo que nos restantes bairros a limpeza é realizada pelos moradores e resulta muitas vezes na não realização da mesma. Esta é uma preocupação da empresa, e de acordo com o seu Plano de Atividades está prevista a implementação de um sistema de limpeza através de gestão de condomínio para o Bairro Dr. Francisco Sá carneiro, pois é aquele que revela maior necessidade.

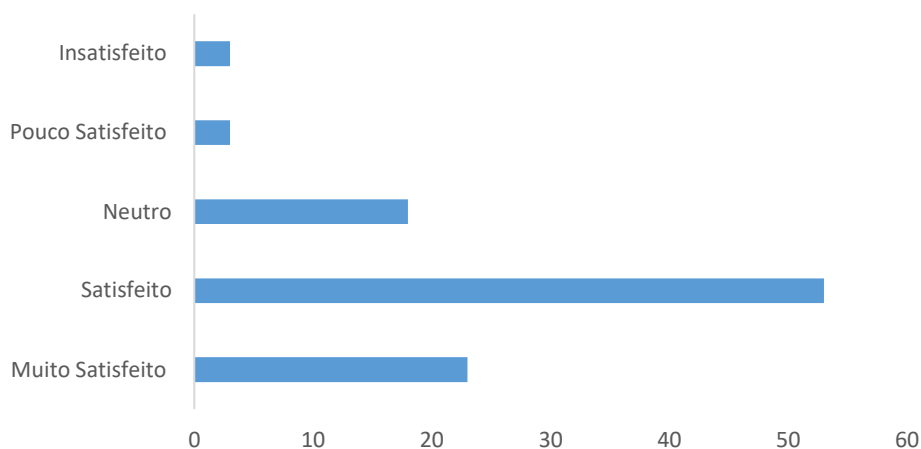


Gráfico 9 - Manutenção de espaços comuns

Fonte: Inquérito de satisfação aos clientes

No que diz respeito, aos prazos de resposta a pedidos de obra, considera-se que existe ainda espaço para implementar algumas ações tendentes à melhoria dos prazos de resposta. Refira-se ainda que a capacidade de resposta da VRS, este ano foi fortemente afetada devido ao facto de existirem muitos apartamentos devolutos que consumiram muita da disponibilidade de meios humanos próprios.

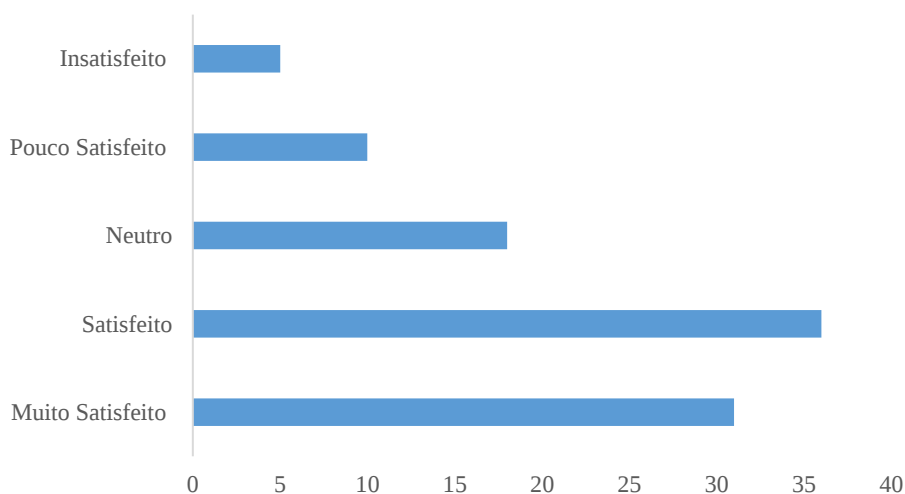


Gráfico 10 - Prazo de resposta a pedidos de obras

Fonte: Inquérito de satisfação aos clientes

Apesar de um esforço contínuo de melhoramento das condições dos imóveis, é justo relembrar que uma parte substancial do parque habitacional da VRS tem uma idade aproximada de 40 anos, pelo que o aparecimento de patologias tem que ser entendido neste contexto.

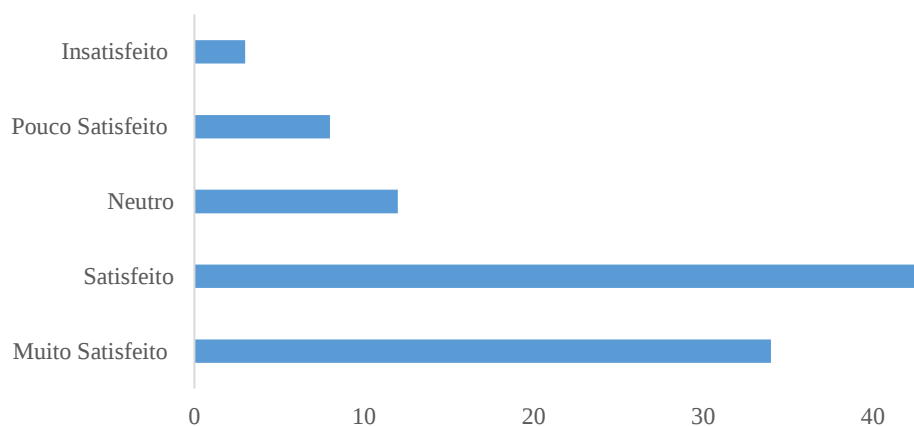


Gráfico 11 - Patologia da habitação

Fonte: Inquérito de satisfação aos clientes

5.3. Contrato Programa

O contrato programa, de acordo com o artigo nº 50 da Lei nº 50/2012 de 21 de agosto, define a missão e as responsabilidades assumidas pela empresa, visando o desenvolvimento local e regional. Neste documento, deve constar o valor do subsídio à exploração, assim como, as obrigações que esta deve assumir, como contrapartida.

Este contrato é um documento de extrema relevância para a perpetuação da empresa sendo que define, o valor do subsídio à exploração, que permite que esta empresa continue a sua missão.

Depois de analisado o respetivo documento, foi verificado que este se mantinha praticamente inalterado ao longo dos últimos anos.

Logo, foi redigido um novo documento, onde foram realizadas as alterações necessárias, tais como a designação da empresa, a missão e o objeto, visto os mesmos já terem sofrido alterações, pois a empresa deixou de fazer a gestão da reabilitação urbana. Para além destes, o que mereceu maior atenção foi a cláusula sexta onde são definidas as ações, os indicadores e os objetivos que a VRS tem que cumprir perante o seu sócio único, como contrapartida do subsídio à exploração. Estas metas encontravam-se desajustadas e não eram cumpridas na sua

totalidade porque não espelhavam a realidade da empresa. Um exemplo claro disto é que os indicadores estavam definidos com base no número de fogos, antes de existir alienação.

6. PROPOSTAS DE AÇÃO

O desenvolvimento do estágio proporcionou uma visão distinta da organização, a qual não conseguia ter enquanto realizava funções apenas de técnica superior.

Por um lado permitiu, entender a motivação dos colaboradores de uma forma mais real e entender a relação dos colaboradores com a própria empresa e consequentemente o seu impacto junto dos clientes.

Foi possível perceber que existe uma clara falta de motivação por parte destes colaboradores, em grande parte por não estarem envolvidos nos processos de decisão, por considerarem o seu trabalho monótono e por não preverem grandes progressões na carreira.

Neste aspeto em concreto, a criação de novos desafios que lhes conferisse uma maior responsabilidade, iria ajudar a aumentar o índice de motivação por parte dos colaboradores. Estes novos desafios e novos projetos iriam criar um maior envolvimento entre todos, diminuir o sentimento de falta de implicação nos processos de decisão, pois em alguns casos os próprios funcionários teriam oportunidade de ser eles a implementar novas ideias.

As reuniões de trabalho também têm um aspeto muito importante no funcionamento da empresa. Existe uma ordem de trabalho interna, que define a realização de reuniões mensais com todos os funcionários, mas o seu cumprimento não se tem verificado, sendo por vezes muito mais espaçada a sua realização. Ao nível das reuniões de trabalho setoriais, as mesmas não estão definidas internamente, realizam-se apenas quando se verifica necessidade e/ou existem temas a ser discutidos. Devido ao elevado grau de importância devem ser definidas reuniões de trabalho semanais sectoriais, não só para ser realizado um maior acompanhamento do trabalho realizado, como também para criar uma maior responsabilização junto dos colaboradores. Aqui podiam ser definidas metas individuais ou coletivas semanais, podem ser discutidos temas que surgiram ao longo da semana anterior, melhorando a celeridade na resolução de necessidades ou solicitações.

Para além dos factos reportados, mas ainda relacionado com o índice motivacional dos colaboradores, é importante ser implementado um sistema de avaliação de desempenho, que também é imprescindível no processo de progressão da carreira. Este é um fator que parece determinante também na motivação visto ser um ponto bastante realçado por todos. Sabemos

também que o sistema de avaliação de desempenho, quando aplicado corretamente pode trazer benéficos não só para melhorar os índices motivacionais dos colaboradores, como também para melhorar o funcionamento da empresa. Esta implementação é segundo o Diretor Executivo da empresa, um objetivo a ser cumprido a curto prazo.

No seguimento do tema supra analisado surge também a falta de enquadramento de legislação para os recursos humanos, que em conjunto com avaliação de desempenho, está a ser analisado para ser implementado na empresa. Este apesar de parecer um aspeto simples, torna-se bastante complexo até mesmo em termos jurídico-legais, devido à peculiaridade das empresas locais, por um lado, vemos os colaboradores a serem equiparados à função pública, regendo-se em alguns pontos pela Lei Geral da Função Pública, contudo, e em outros pontos prevalece o Código do Trabalho. Um exemplo claro desta situação é que os colaboradores não beneficiam do sistema de ADSE (Instituto de Proteção e Assistência na Doença) mas podem ser associados do CCD Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do Município de Vila Real, ou até mesmo cumprir as 35 horas semanais, tal como a função pública. Estes são apenas alguns dos exemplos que podem ser identificados, não existindo uma coerência nem um linha orientadora para enquadrar os recursos humanos.

Depois de analisado o Plano de Atividades e Orçamento também existiram metas que não foram atingidas na empresa. Como por exemplo a elaboração de um novo guia do morador. As reuniões de trabalho, com objetivos semanais, talvez ajudasse no cumprimento destas e outras metas.

O cumprimento do Contrato Programa, a sua verificação e adequação anual é também determinante que a empresa implemente. Estabelecer metas reais e tangíveis neste documento de extrema relevância pública é muito importante, contudo, isso não foi sentido tal como podemos verificar no capítulo 9 deste relatório. Essencialmente, existiu a preocupação de alterar os objetivos necessários a empresa cumprir, para beneficiar do subsídio à exploração recebido pelo seu sócio único.

Reuniões mensais de trabalho com a DASS. Em análise devem constar, novas atribuições assim como o acompanhamento das já efetivadas. Análise da composição de agregados dos moradores que são acompanhados pelo projeto Câmara Amiga, visto muitas vezes estes agregados prestarem informações falsas a uma das partes, para seu benefício. Ou seja, para o cálculo da renda comunicam menos rendimentos e elementos do agregado familiar, mas para receberem géneros alimentares e outros comunicam menores rendimentos e mais elementos no agregado. Desta forma, o cruzamento desta informação seria crucial. Discussão e

análise de várias situações anómalas, perspetivando soluções a ser incrementadas na vida dos moradores para beneficiar a sua qualidade de vida.

Inclusão como parceiro do CLDS_3G – Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social, programa que visa a promoção e inclusão social de cidadãos, através da execução de ações em parceria, tem com objetivo o combate à pobreza e à exclusão social. Neste campo, essencialmente pretendia-se a representação da VRS junto da equipa de RSI, de forma a existir cruzamento de informação de todos os agregados familiares acompanhados pela equipa de RSI (Rendimento Social de Inserção), pois tal como é conhecido existem beneficiários nos nossos bairros que coabitam com outras pessoas que não são declaradas no respetivo agregado familiar. O mesmo poderá estar a acontecer no sentido inverso, contudo, será com menor incidência. Para além deste facto, existem beneficiários de RSI que apresentam dificuldade no cumprimento da legislação em vigor, e a equipa de RSI podia ter um papel importante no auxílio ao seu cumprimento, fosse pela criação de medidas corretivas ou mesmo no papel ativo junto dessas famílias. Caso esta parceria não fosse exequível por questões burocráticas, este seria mais um tema a incluir nas reuniões com a equipa da DASS, com a técnica que representa a equipa de RSI para que esta fizesse de intermediária entre os nossos serviços e os deles.

O SIGA, como já foi falado anteriormente é um programa de Gestão de Agregados, que apesar de já existir há muitos anos na empresa, apenas estava a ser utilizado para a gestão da faturação, contudo, nos últimos anos foi feito um esforço para que todos os agregados familiares e suas características fossem carregadas no sistema. Este processo incluiu formação aos funcionários, por fases. Num primeiro momento a formação incide no carregamento dos processos para o sistema e num segundo momento existira uma formação específica para trabalhar com a aplicação “gestão documental” que pressupõe carregar para o sistema toda a informação documental de cada agregado, desmaterializando assim a documentação existente.

No que diz respeito ao horário de atendimento ao público, apenas os serviços da secretaria apresentam restrição, sendo que o horário é em todo idêntico ao horário de funcionamento dos serviços, com exceção do horário de fecho que termina às 16:30. Esta restrição de horário permite aos serviços em questão, fazerem o fecho de contas diário e realizarem outros serviços até as 17:30. Contudo, os restantes serviços também eles deveriam ter horário restrito para atendimento ao público, situação que se justifica não só pelo facto de existir um elevado número de saídas para serviço externo, como para a elaboração de outras

tarefas mais burocráticas. Com esta definição de horários para atendimento seria possível uma maior organização de tarefas e assegurava que os moradores fossem sempre atendidos quando se deslocassem ao serviço, situação que não acontece até então. No caso de o horário de atendimento ao público fosse estabelecido entre as 10:00 e as 12:00, coincidente com o do Município, o serviço externo podia ser agendado para o turno da tarde, com benefício para os moradores.

RESUMO DAS PROPOSTAS DE ACÇÃO

- Melhorar o índice de motivação dos colaboradores, criando maior envolvimento de todos, aumentando a responsabilidade e assegurando a implicação de todos nos processos de decisão;
- Realização de reuniões mensais e implementação de reuniões sectoriais de trabalho regulares, com definição de metas individuais e coletivas semanais. Estas reuniões possibilitam o cumprimento de objetivos e metas como as definidas no Plano de Atividades e Orçamento que não foram cumpridas;
- Implementação do Sistema de Avaliação de competências, por forma a possibilitar a processo de progressão na carreira;
- Necessidade de criação de enquadramento de legislação para os recursos humanos (dualidade entre a Lei Geral da Função Pública e o Código do Trabalho);
- Reformulação anual do Contrato Programa com definição de metas reais e tangíveis;
- Reforçar a ponte entre a DASS (Divisão Ação Social e Saúde) e a empresa, através de reuniões mensais de trabalho;
- Incluir a VRS como parceiro do CLDS_3G – Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social;
- Desmaterialização de documentação, através do Programa de Gestão de Agregados (SIGA);
- Reformulação do horário de atendimento ao público, devido à enorme necessidade de realização de serviço externo;

7. CONCLUSÃO

O estágio foi de grande desenvolvimento pessoal, essencialmente pelo facto de possibilitar uma perspetiva diferente da empresa.

Num primeiro momento, tive que adotar o papel de investigadora e em determinados momentos despir o de técnica. Aqui fui obrigada a colocar-me num papel capaz de entender, as potencialidades e as limitações desta organização, com muito maior clareza. Este foi, sem dúvida, também o maior desafio.

Contudo existiram outros, como conseguir analisar a empresa, especialmente nos pontos mais fracos, sem ferir suscetibilidades ou opiniões. Este desafio foi conseguido pelo facto de se entender que este trabalho retrata uma investigação-ação e que traduz para além da parte de investigação teórica, uma parte da perspetiva da investigadora, baseada nos fundamentos analisados, que podem em toda a medida ser refutados.

Este trabalho centrou-se também no *core business* na empresa, que é a gestão da habitação social, pois apesar de a empresa gerir também zonas de estacionamento à superfície e o parque de estacionamento do Seixo, esta área é gerida praticamente de forma autónoma, existindo apenas um técnico afeto a este serviço. E apesar de este serviço representar uma pequena percentagem do trabalho realizado pela empresa, penso que pode ter ficado aquém uma análise mais aprofundada nesta área.

Outra das grandes limitações que encontrei foi a definição do objeto deste relatório, pois conhecendo a empresa por dentro, a vontade de analisar todas as áreas e de abordar várias temáticas não me permitiu criar um foco numa área em particular. Pois desde cedo, ainda na elaboração do plano de estágio surgia a vontade de elaborar uma investigação-ação, onde fosse possível debruçar-me sobre toda a área de atuação da empresa e procurar aqui uma oportunidade de melhorar.

8. BIBLIOGRAFIA

Aditamento ao Contrato Programa - Vila Real Social, E.M., S.A – 2016; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Beckhard, R. (1969). *Organization development strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beer, M. & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: its role in organizational learning. *Journal of Counseling and Development*, 71, 642-650.

Boland, T., & Silbergh, D. (1996). Managing for quality: the impact of quality management initiatives on administrative structure and resource management processes in public-sector organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 62(3), 351-367.

Burke, W. (2002). *Organizational Change; Theory and Practice* Thousand Oaks. CA, Sage.

Carter, D. (1997). Doing Quantitative Psychological Research: From Design to Report. Hove: Psychology Press.

Carvalho, M. D., Paladini, E. P., Bouer, G., Ferreira, J. J. A., Miguel, P. A. C., Samohyl, R. W., & Rotondaro, R. G. (2012). Gestão da qualidade. Teoria e casos, 2. Elsevier.

Contrato Programa - Vila Real Social, E.M., S.A – 2014; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Contrato Programa - Vila Real Social, E.M., S.A – 2015; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Contrato Programa - Vila Real Social, E.M., S.A – 2016; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Coutinho, R. (2013). *Empresas Locais e Participações Locais*.

Diário da República n.º 94/2004, Série I-B de 2004-04-21

Egan, T. (2002). Organization Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. *Organization Development Journal*, 20 (2), pp. 59-71.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH, 105-117.

Kahn, R. (1974). Organizational Development: Some Problems and Proposals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10 (4), pp. 485–502.

Lei nº 166-A/99 de 13 de maio

Lei nº 50/2012 de 31 de agosto

Lei nº 53-F/2006 de 29 de dezembro

Lei nº 80/2014, de 19 de dezembro

Lei nº 81/2014, de 19 de dezembro

Löffler, E. (2002). Defining and measuring quality in public administration. *Building better quality administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*, 15-34.

McGrathe, J. & Bates, B. (2014). *Grandes Teorias de Gestão...e como usá-las*. Centro Atlântico, Lda. Portugal.

McLean, G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Neves, J. (2002). A Gestão da Qualidade Total no Setor da Administração Pública. *Recursos Humanos Magazine*, Julho/Agosto: 34-50.

Oliveira, C. d., Dias, D., Martins, L., & Valim, N. (s.d.). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Campus de Poços de Caldas. Teorias Motivacionais: <http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20%E2%80%A6.pdf>

Pilatti, L. (2008). *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. 1ª Edição Campinas: IPES Editorial, pp. 51-62.

Pires, A. R. (2012). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Plano de Atividades e Orçamento da Vila Real Social, E.M., S.A – 2014; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Plano de Atividades e Orçamento da Vila Real Social, E.M., S.A – 2015; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Plano de Atividades e Orçamento da Vila Real Social, E.M., S.A – 2016; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

PLMJ – SOCIEDADE DE ADVOGADOS, RL (2012), “Nova Lei da Actividade Empresarial Local” – Nota informativa

Relatório de Gestão da Vila Real Social, E.M., S.A – 2014; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Relatório de Gestão da Vila Real Social, E.M., S.A – 2015; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Relatório de Gestão da Vila Real Social, E.M., S.A – 2016; Vila Real Social, E.M., S.A; Vila Real

Rocha, J. (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, V. (2001). *A Qualidade em Serviços Públicos. A Qualidade nos Registos e Notariados*. Encontro na Exponor, 23 fev. de 2001.

Sampaio, J. (2009). *Revista de Administração - RAUSP* v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009. Obtido em 28 de dezembro de 2018, de O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001>

Santos, M. (2012). *Texto de Apoio sobre o Diagnóstico em Processos de Intervenção Social e Desenvolvimento Local*. Évora.

Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). Obtido em 01/01/2018: <http://www.sgq.pt/index.htm>

Sistema de Gestão de Serviços (SGS). Obtido em 01/01/2018: <http://www.sgs.pt/>

Sousa, R. (2007). *Qualidade na Administração Pública: O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Universidade do Minho, Braga, Portugal

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Interamericana de Espanã, S.A.U. Espanha.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Inquérito de satisfação de Clientes

Diagnóstico e Mudança Organizacional - Vila Real Social, E.M., S.A

Nome:

Data: ____ / ____ / ____

Bairro			
☐	Dr. Francisco Sá Carneiro (Araucária)	☐	S. Vicente de Paula
☐	Laverqueira	☐	Vila Nova de Cima
☐	Parada de Cunhos		

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS				
☐ Inquérito Presencial	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
☐ Inquérito Telefónico				
Qualidade no atendimento telefónico				
Qualidade das Instalações				
Horário de Atendimento ao Público				
Informação sobre os serviços (documentação a apresentar, outros)				
Qualidade no atendimento pessoal				
Cumprimento dos prazos estabelecidos / Rapidez na execução				
Esclarecimento de dúvidas				
Ajuda na resolução dos problemas				
Manutenção dos espaços comuns				
Prazos de resposta a pedidos de obras				
Patologias da habitação				

☺ **Sugestões de melhoria:**

Obrigado pela sua colaboração na identificação de **Oportunidades de Melhoria**.
Por favor coloque este inquérito na caixa existente junto à saída.

ANEXO N° 2
Questionário *Multi-Moti* aos colaboradores

Diagnóstico e Mudança Organizacional - Vila Real Social, E.M., S.A

Questionário Multi-Moti aos colaboradores					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração					
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias					
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização					
Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização					
Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão					
O <i>feedback</i> que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional					
Considerado que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas					
Considero que as avaliações periódicas me motivam					
Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente					
No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade					
Gostaria de ser avaliado no desempenho das tarefas					
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções					
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas					
Existe competitividade no meu grupo de trabalho					
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho					
Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade					
Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função					
Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional					
Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização					
Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior					
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação					
Considero o meu trabalho monótono					
Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização					
Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
Identifico-me com a função que desempenho					
Aborrece-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções					
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas					

ANEXO Nº 3

CONTRATO PROGRAMA



CONTRATO-PROGRAMA ENTRE O MUNICÍPIO DE VILA REAL

E A EMPRESA VILA REAL SOCIAL, E.M., S.A.

“ENTRE:

Município de Vila Real, com sede na Avenida Carvalho de Araújo, pessoa coletiva nº 506 359 670, representada pelo Presidente da Câmara Municipal **Rui Jorge Cordeiro Gonçalves dos Santos**, que outorga no uso de poderes concedidos no artigo nº 35 da lei nº 75/2013, de 12 de setembro, adiante designado como Primeiro Outorgante, e

Vila Real Social, E.M., S.A. com sede na Rua Alexandre Herculano, nº 34, 5000-642 Vila Real, pessoa coletiva nº 506 376 745, representada pelo Presidente do Conselho de Administração **Domingos José Monteiro Madeira Pinto**, com poderes para o ato conforme Reunião do

Conselho de Administração de 5 de dezembro de 2017, adiante designado como Segundo Outorgante,

Considerando que:

Na sequência da deliberação camarária de 25 de junho de 2003 e da Assembleia Municipal de 19 de setembro de 2003, se procedeu à criação da Vila Real Social, E.M., S.A. ao abrigo do disposto na alínea a) do nº 1 e nº 3 do artigo 4º da Lei nº 54/98, de 18 de agosto e da alínea a) do nº 2 do artigo 53 da Lei nº 169/99, de 18 de setembro, alterada pela Lei nº 75/2013 de 12 de setembro.

Em reunião do Executivo Municipal de 09/11/2015 e sessão da Assembleia Municipal de 27/11/2015 foi deliberado aprovar a alteração dos Estatutos da Empresa, adaptando-os à Lei nº 50/2012, de 31 de agosto, tendo sido publicados em 03/06/2016 no Portal da Justiça.

Que o objeto desta empresa local de âmbito municipal, previsto no artigo nº 3 dos seus Estatutos, enquadra a promoção do desenvolvimento local e regional, prevista nos artigos 20º e 48º da Lei 50/2012 de 31 de agosto, que estabelece o novo regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.

A gestão da Vila Real Social, E.M., S.A., dever articular-se com os objetivos prosseguidos pelo Município de Vila Real, visando a satisfação das necessidades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional, assegurando a viabilidade económica e o equilíbrio financeiro, ao abrigo do disposto no artigo nº 3 da Lei nº 50/2012 de 31 de agosto.

Nos termos do artigo 50º da Lei nº 50/ 2012, de 31 de agosto, as entidades públicas participantes devem celebrar contratos-programa com as respetivas empresas locais de desenvolvimento local e regional onde se defina a missão e o conteúdo das responsabilidades de desenvolvimento local e regionais assumidas, a fundamentação da necessidade do estabelecimento e definição da finalidade da relação contratual, indicação dos objetivos e indicadores de eficácia e eficiência a alcançar, bem como a especificação do montante dos subsídios à exploração que as empresas locais têm o direito de receber como contrapartida das obrigações assumidas.

O fundamento da necessidade do estabelecimento da relação contratual alicerça-se nos seguintes aspetos:

- Na gestão de proximidade da empresa Vila Real Social, E.M., S.A. nos bairros sociais existentes no município, originando um conhecimento aprofundado da realidade local;
- Na correta avaliação dos problemas na área de intervenção e da necessidade da sua resolução;
- No conhecimento técnico extremamente importante no contato direto com a comunidade abrangida, que lhe permite ir ao encontro das suas expectativas;
- No facto dos encargos inerentes à gestão, manutenção e exploração dos fogos de habitação social, serem superiores às receitas geradas na atividade da empresa, o que decorre da limitação do valor das rendas em função das condições socioeconómicas dos agregados familiares, nos termos legalmente estabelecidos.

A finalidade da relação é a de permitir a prossecução dos objetivos definidos no âmbito do objeto e competências estatutariamente atribuídos à empresa, para que tal atividade possa desonerar os serviços da Câmara Municipal, atualmente com uma atividade administrativa sobrecarregada. Por outro lado, considera-se que a prestação deste serviço pela empresa

consubstanciará uma relação de maior proximidade com o munícipe, acarretando uma maior eficácia.

É celebrado o presente contrato-programa, ao abrigo do disposto no artigo nº 50 da Lei nº 50/2012, de 31 de agosto, válido para o ano de 2018 e que se regerá pelas seguintes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMEIRA

Objeto

O presente contrato-programa tem por objeto o estabelecimento das condições de cooperação financeira entre os outorgantes, para prossecução pelo Segundo Outorgante dos objetivos setoriais, no âmbito do objeto e competências estatutariamente atribuídos à Vila Real Social, E.M., S.A., que se traduz:

1. Na promoção de habitação social e gestão social, patrimonial e financeira do património habitacional do Município, nos seguintes dos seguintes bairros:
 - a) Bairro Dr. Francisco Sá Carneiro
 - b) Bairro de Parada de Cunhos
 - c) Bairro de Vila Nova
 - d) Bairro S. Vicente de Paula
 - e) Barro da Laverqueira ´
2. Arrendamento no Bairro dos Ferreiros.
3. Na gestão do estacionamento à superfície não concessionado.
4. Na gestão do estacionamento do Parque de Estacionamento do Seixo.

CLÁUSULA SEGUNDA

Princípios e Orientações Estratégicas

1. Missão

A principal missão, é a gestão e exploração dos bairros identificados anteriormente, assegurando a salvaguarda das boas condições de habitabilidade do património habitacional municipal, garantindo a oferta de habitação a um preço socialmente justo e economicamente

equilibrado. Acessoriamente, assegura a gestão do estacionamento tarifado à superfície existente no centro histórico de Vila Real, bem como, no Parque de Estacionamento do Seixo.

2. Responsabilidade

A empresa, tem responsabilidades especiais perante os munícipes do concelho de Vila Real, destinatários da sua atividade.

A empresa, tem responsabilidades perante a Câmara Municipal de Vila Real enquanto entidade responsável pela sua orientação estratégica.

A empresa, tem também responsabilidades perante os seus trabalhadores, sem os quais a sua atividade seria, de todo, impossível.

3. Princípios Orientadores de Gestão

- a) Proporcionar aos munícipes abrangidos boas condições de habitabilidade do património habitacional municipal a um preço socialmente justo;
- b) Atender prontamente às necessidades e reclamações dos seus clientes, facilitando permanentemente o contato com a empresa;
- c) Promover uma adequada administração patrimonial e social, organizando e atualizando o cadastro do património habitacional municipal e a base de dados relativa aos residentes;
- d) Promover, divulgar e executar de programas habitacionais;
- e) Assegurar a estabilidade económica e financeira, através da adoção de medidas que procurem melhorar os indicadores de cobrança das receitas das rendas das habitações, bem como, de medidas que garantam a obtenção de receitas provenientes da gestão do estacionamento.
- f) Acompanhar na Reabilitação e Revitalização do Bairro dos Ferreiros e posterior gestão em termos do arrendamento consequente;
- g) Promover de uma eficaz rotatividade nos lugares de estacionamento;
- h) Estabelecer estratégias de gestão por objetivos, tendo em vista a satisfação dos munícipes e a motivação dos seus colaboradores;
- i) Respeitar os princípios da não discriminação e da transparência;

CLÁUSULA TERCEIRA

Quadro Económico

De acordo com o seu objeto social e com o estudo preliminar elaborado para o efeito, e ajustado à presente data, a Vila Real Social, E.M., S.A. terá previsivelmente no final do ano de 2018, um resultado operacional negativo, no valor aproximado de 145.000€.

CLÁUSULA QUARTA

Comparticipação financeira

Para prossecução dos objetivos e assunção de poderes da empresa e constantes do Plano de Atividades para 2018, o Primeiro Outorgante compromete-se a prestar apoio financeiro ao Segundo Outorgante, através de um subsídio à exploração num montante de 145.000€, visando o equilíbrio financeiro.

CLÁUSULA QUINTA

Fundamentos

Nos termos do nº 2 do artigo 47º aplicável por força do nº 2 do artigo 50º da Lei nº 50/2012 de 31 de agosto, o presente contrato-programa é celebrado tendo em vista os seguintes fundamentos:

1. Com os valores a transferir pelo Município de Vila Real constantes da cláusula anterior visa-se financiar o deficit de exploração previsto para o ano de 2018, estando previstos no Orçamento do Município aprovados para o ano de 2018 com o projeto número 2018/A/207, constante do Plano de Atividades Municipais com a classificação económica 05010101.
2. Pretende-se também compensar a Empresa a título de indemnização pela adoção de uma política de preços sociais, ao nível da habitação social.

CLÁUSULA SEXTA

Ações, indicadores e objetivos

1. As atividades referidas na cláusula segunda do presente Contrato-Programa inscrevem-se na missão de executar toda a gestão e exploração do parque habitacional municipal e dos equipamentos de utilidade pública que lhe foram confiados estatutariamente, sendo o presente Contrato-Programa celebrado tendo em conta os seguintes objetivos aos quais estão associados os indicadores mencionados de seguida:

1.1. Na área da habitação social:

a) Ações:

- Atualização dos processos individuais de moradores;
- Atualização ordinária e extraordinária de renda;
- Otimização dos indicadores de cobrança provenientes das rendas de habitação;
- Realização de um atendimento personalizado e de proximidade com os moradores;
- Intervenção e manutenção do parque edificado;

b) Indicadores:

- N.º de ações de intervenção e manutenção dos fogos;
- N.º de levantamentos do estado e das condições de habitabilidade dos fogos;
- N.º de inquéritos de satisfação de qualidade;
- Valor percentual de rendas em dívida;
- Resultados das operações de recuperação de crédito (cumprimento dos acordos de amortização de dívidas);
- N.º de pedidos de intervenção rececionados e respetiva concretização;
- N.º de reclamações dos munícipes;

c) Objetivos:

- 300 Ações de intervenção e manutenção dos fogos; (abaixo de 300 não cumpre; 300 a 220, cumpre; mais de 320, supera)

- 100 Levantamentos do estado e das condições de habitabilidade dos fogos; (abaixo de 100 não cumpre; 100 a 120, cumpre; mais de 120, supera)
- Realização de 200 inquéritos sociais; (abaixo de 200 não cumpre; 200 a 220, cumpre; mais de 220, supera)

1.2. Na área do Estacionamento

a) Ações:

- Redefinir o método de fiscalização das zonas de estacionamento de duração limitada;
- Criar formas de pagamento alternativas;

b) Indicadores:

- Receita mensal das ZEDL associado à utilização das novas tecnologias;
- Receita mensal das ZEDL (Zona de Estacionamento de Duração Limitada)
- Receita mensal do PES (Parque de Estacionamento do Seixo)
- Rácio despesa com fiscalização/total de faturação
- Índice de satisfação global

c) Objetivos:

- Atingir 7% dos valores de receitas associados à utilização das novas tecnologias;
- Aumento da Receita das ZEDL (abaixo de 100% não cumpre; entre 100% e 105%, cumpre; superior a 105% supera)
- Aumento da Receita do PES (abaixo de 100% não cumpre; entre 100% e 110%, cumpre; superior a 110% supera)
- Diminuir o rácio de Despesa com Fiscalização/Total de Faturação (superior a 20% não cumpre; entre 18% e 20% cumpre; inferior a 18 % supera)
- Aumentar o Índice de Satisfação Global (abaixo de 75%, não cumpre; entre 75% e 80%, cumpre; superior a 80% supera)

CLÁUSULA SÉTIMA

Obrigações do Primeiro Outorgante

Constitui obrigação do Primeiro Outorgante a disponibilização financeira à Segunda Outorgante do valor previsto na cláusula quarta, a ser realizada durante o ano de 2018, obedecendo ao seguinte cronograma:

Data da disponibilização financeira	Valor em Euros
Março	50.000€
Junho	50.000€
Outubro	45.000€
TOTAL	145.000€

CLÁUSULA OITAVA

Obrigações da Segunda Outorgante

Sem prejuízo das obrigações estatutárias e decorrentes da Lei n.º 50/2012, a Segunda Outorgante obriga-se a:

- Proporcionar ao Primeiro Outorgante as condições adequadas para o controlo e auditoria de todo o exercício de funções que lhe são cometidas ao abrigo deste Contrato-Programa, nas suas componentes material, financeira e contabilística;
- Comunicar ao Primeiro Outorgante qualquer alteração ou ocorrência que ponham em causa os objetivos e obrigações assumidos;
- Fornecer todos os elementos necessários à caracterização e quantificação dos indicadores de realização e de resultado do projeto;
- Manter a sua situação regularizada perante a administração fiscal, segurança social e Primeiro Outorgante;
- Apresentar relatório anual da execução do Contrato-Programa, ou com outra periodicidade, que a primeira outorgante solicite, que traduza a situação acumulada nessa data da execução material e financeira da operação e dos desvios face ao programado.

CLÁUSULA NONA

Princípio da Cooperação

O Primeiro e Segundo Outorgantes obrigam-se reciprocamente, a cooperar entre si, no sentido de garantir a realização integral do objeto do presente Contrato-Programa.

CLÁUSULA DÉCIMA

Duração

O presente Contrato-Programa entra em vigor na data da sua assinatura, produzindo efeitos financeiros até 31 de dezembro de 2018.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA

Revisão do Contrato-Programa

O clausulado do presente Contrato-Programa, pode ser objeto de revisão por acordo das partes, no que se mostre estritamente necessário.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEGUNDA

Resolução, Despesas e Encargos

1 – Sem prejuízo de eventuais indenizações, os Outorgantes podem resolver o contrato, a título sancionatório, no caso de algum deles violar de forma grave ou reiterada qualquer das obrigações que lhe incumbem.

2 – A Segunda Outorgante, é responsável por todas as despesas e encargos que resultarem da celebração e eventual incumprimento do presente contrato, nele se incluindo todas as despesas judiciais e extrajudiciais que, por força do mesmo, sejam realizadas pelo Primeiro Outorgante ou por qualquer outra pessoa ou entidade que venha a atuar mandatado por este.

Vila Real, 9 de março de 2018

O Presidente da Câmara Municipal de Vila Real

(Eng.º Rui Jorge Cordeiro Gonçalves dos Santos)

O Presidente do Conselho de Administração da Vila Real Social, E.M., S.A.

(Eng.º Domingos José Monteiro Madeira Pinto)

ANEXO Nº 4
ENTREVISTA AO PRESIDENTE
EXECUTIVO

Identificação: Entrevista realizada ao Presidente Executivo da Vila Real Social EM SA

Eng. Domingos Madeira Pinto

1. Sabendo que a VRS tem uma missão clara de apoio a famílias carenciadas, através da promoção da habitação social, qual a sua visão para esta empresa?
2. Os funcionários da empresa têm conhecimento da visão que tem para a empresa?
3. De que forma transmite a visão, missão e valores aos colaboradores?
4. E no que respeita aos clientes, de que forma é que essa visão organizacional, missão e valores, lhes é transmitida?
5. De que forma participa no processo de mudança da empresa?
6. Que tipo de iniciativas desenvolve de forma a motivar as pessoas?
7. Incentivos que utiliza para promover a criatividade e o desempenho das pessoas?
8. Gostaria que me falasse, de uma maneira geral, como são as relações do organismo com o poder político, neste caso com o município?
9. E no que respeita às outras partes interessadas, como definiria os relacionamentos?
10. De que forma gere as relações com o município com o poder político?
11. Classifique de 1 a 5 a qualidade das relações existentes entre a empresa e o município? (5= muito bom; 4 = bom; 3 = satisfatório; 2 = pouco satisfatório; 1 = mau)
12. De que forma o município está envolvido no estabelecimento de objetivos e metas a atingir pela empresa, sabendo que se trata de o socioeconómico?
13. Quais os canais de comunicação utilizados para a divulgação dos objetivos da empresa e do Plano de Atividades?

14. Que medidas e ações são tomadas, no processo de elaboração do planeamento e estratégia da empresa, seja elaboração do Plano de Atividades da empresa seja o Contrato Programa, ou outro documento?
15. Que métodos são utilizados para medir o desempenho da empresa? Como é que avalia o grau de cumprimento dos objetivos?
16. Em que medida existe um controlo entre objetivos programados e resultados atingidos?

Muito obrigado pela sua colaboração.