

APPACDM



**APPACDM de Viana do Castelo**  
**Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental**

# **AVALIAÇÃO SATISFAÇÃO STAKEHOLDERS**

2019

# Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
2. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES .....	4
3. CONCLUSÕES – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES .....	12
4. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	15
5. CONCLUSÕES – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO CLIENTES .....	20
6. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS.....	22
7. CONCLUSÕES – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO PARCEIROS .....	23
8. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FINANCIADORES .....	25
9. TAXA DE SATISFAÇÃO GLOBAL DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS .....	25
10. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPETATIVAS (2019) POR MEIO DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO (2019).....	26
11. CONCLUSÕES – COMPARAÇÃO NECESSIDADES E EXPETATIVAS VS SATISFAÇÃO	36
12. COMENTÁRIOS E SUGESTÕES 2018 e 2019 .....	37

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

A satisfação dos stakeholders desta APPACDM de Viana do Castelo é considerada um fator crítico de sucesso e assume um papel fundamental na estruturação de uma política de qualidade ativa que responda satisfatoriamente às necessidades e expectativas de todos os elementos envolvidos. Assim, nos últimos anos temos estimulado uma Política assente na melhoria contínua dos seus serviços, identificando oportunidades de melhoria, contribuindo para a sustentabilidade da instituição.

O presente relatório tem como finalidade compilar, tratar e apresentar os resultados da avaliação de satisfação dos *stakeholders* no ano de 2019, na globalidade da instituição e por resposta social/estrutura.

Os resultados a seguir refletem os níveis de satisfação obtidos.

## 2. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

### 2.1 FICHA TÉCNICA

**Período de avaliação:** 27/06/2019 a 31/07/2019

**Escala utilizada:** 5 Indicadores (Escala Qualitativa) – Totalmente Satisfeito; Muito Satisfeito; Satisfeito; Pouco Satisfeito; Nada Satisfeito

**Inquéritos recebidos:** 93 num total de 266 enviados

**Taxa de resposta:** 34,96%

**Inquéritos inválidos:** 0

**Tratamento e análise:** Equipa da Qualidade

Quadro 1 – Ficha Técnica

### 2.2 ANÁLISE QUANTITATIVA GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2019	Desvio 2019	Meta 2020
68%	59%	71,41%	68,46%	64,97%	69,55%	75%	-5%	75%

<b>Resposta com maior índice de satisfação</b>	P28 – Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si	<b>77,20%</b>
<b>Resposta com menor índice de satisfação</b>	P16 – Às remunerações praticadas na organização face às praticadas nas organizações similares	<b>48,66%</b>

Quadro 2- Análise aos resultados globais

Valores próximos dos 0% - Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito

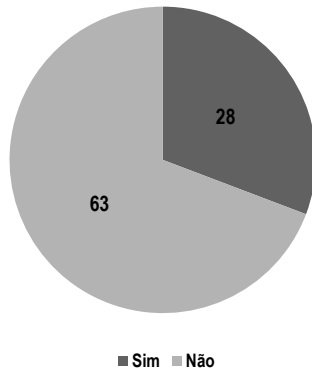
Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação - Colaboradores

Estrutura	N	Taxa	Estrutura	N	Taxa	Estrutura	N	Taxa	Estrutura	N	Taxa
DC	10	66%	CAO (S) e FP Melgaço	10	48%	CAO Valença	7	50%	CAO Ursulinas	1	13%
STV	0	0	LRE Melgaço	4	40%	LAP Valença	1	50%	LAP 4	1	50%
CAO (S) e PF Areosa	6	14%	CAO Monção	6	60%	CAO (S) e FP Ponte da Barca	6	50%	CAO J. Barreto	4	36%
LAP 1	0	0	LRE Monção	3	50%	CAO(s) e FP Ponte de Lima	7	44%	LRE 3 de Julho	1	10%
LAP 2	0	0	LAP Monção	2	100%	S. Centrais	4	80%	CAO Cabedelo	6	30%
CEPVI	3	6%	CRI	5	38%	S. ADM	2	33%	LRE Cabedelo	4	29%
LRE VC	0	0									

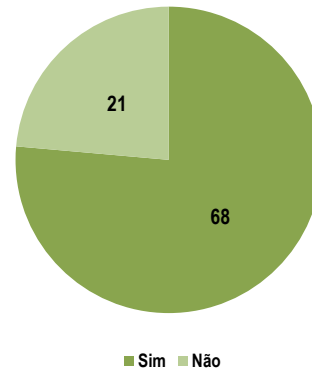
Quadro 3 – Nº/Taxa de questionários recebidos por Estrutura<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Para as estruturas que têm FPR, o cálculo da participação foi feito agrupando os colaboradores afetos ao CAO e FPR.

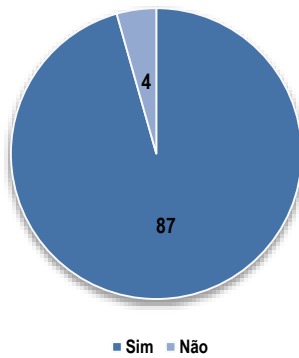
P38 - O grau de satisfação que tinha à um ano era mais elevado



P39 - Sente que trabalha numa organização inovadora e em permanente melhoria



P40 - Encontra-se disponível para aceitar novos desafios e/ou funções



P41 - Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização

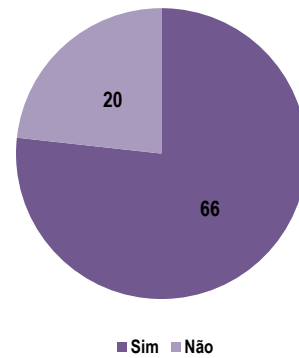


Gráfico 1 – Resultados das questões “sim/não” (P38, P39, P40 e P41)

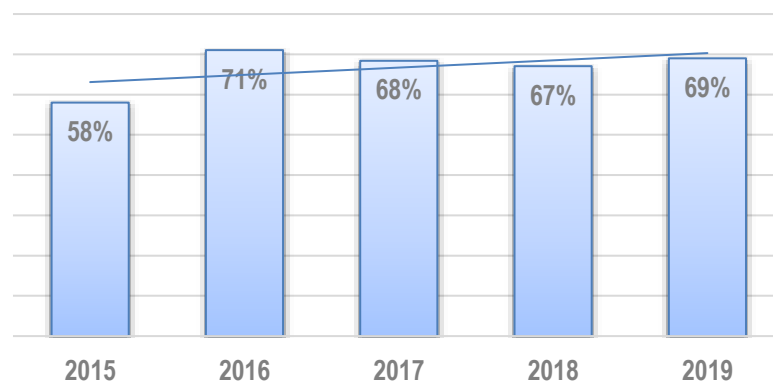


Gráfico 2– Grau de Satisfação com a Organização (P37)

## AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLOBORADORES POR RESPOSTA SOCIAL

### CENTROS DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS (CAO's)

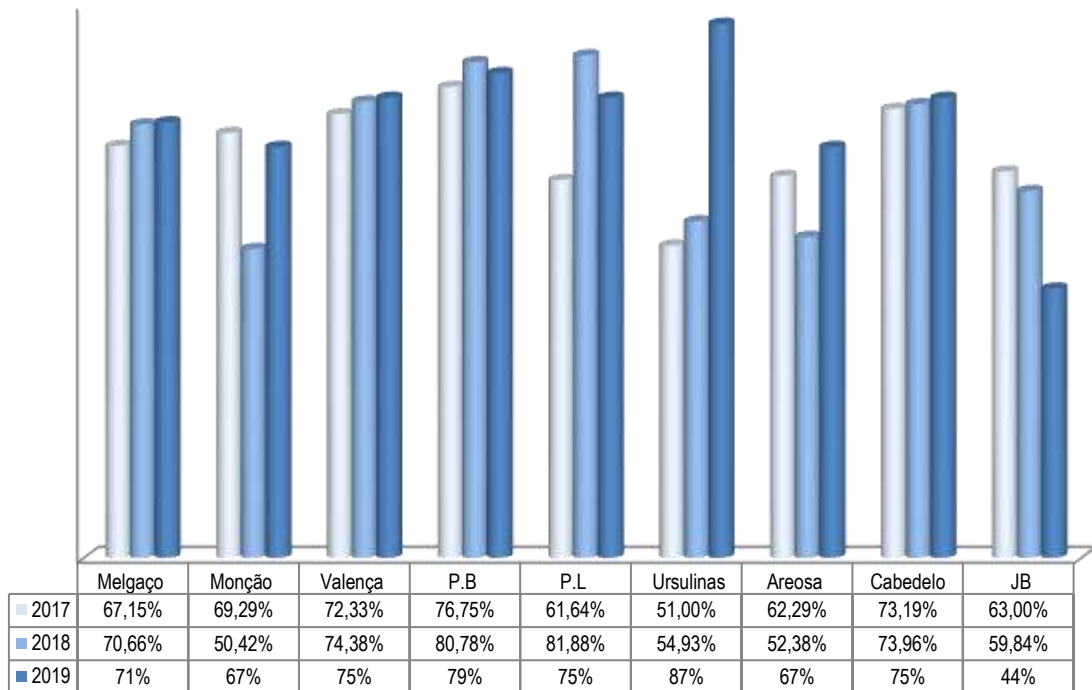


Gráfico 3 – Taxa média de Satisfação (CAO's)  
Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação colaboradores

### FORMAÇÃO PROFISSIONAL

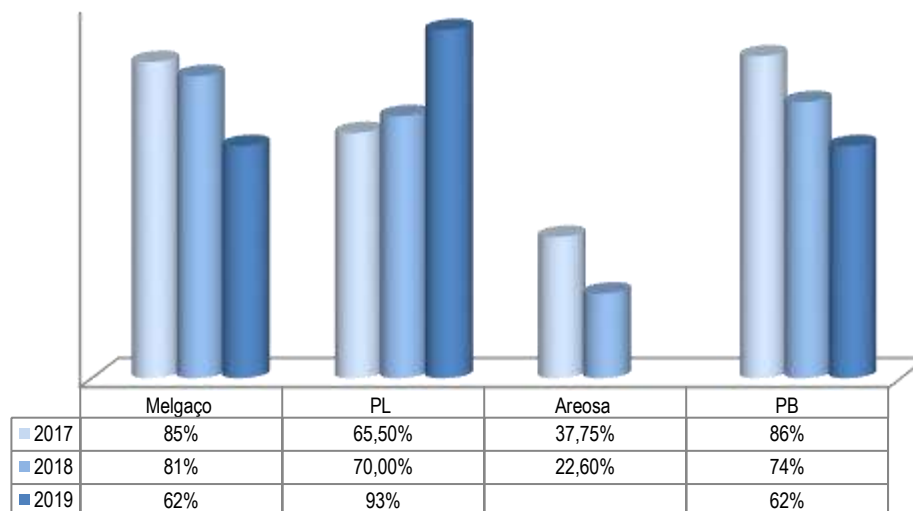


Gráfico 4 – Taxa média de Satisfação (Centros de Formação Profissional)  
Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação colaboradores

## RESIDÊNCIAS

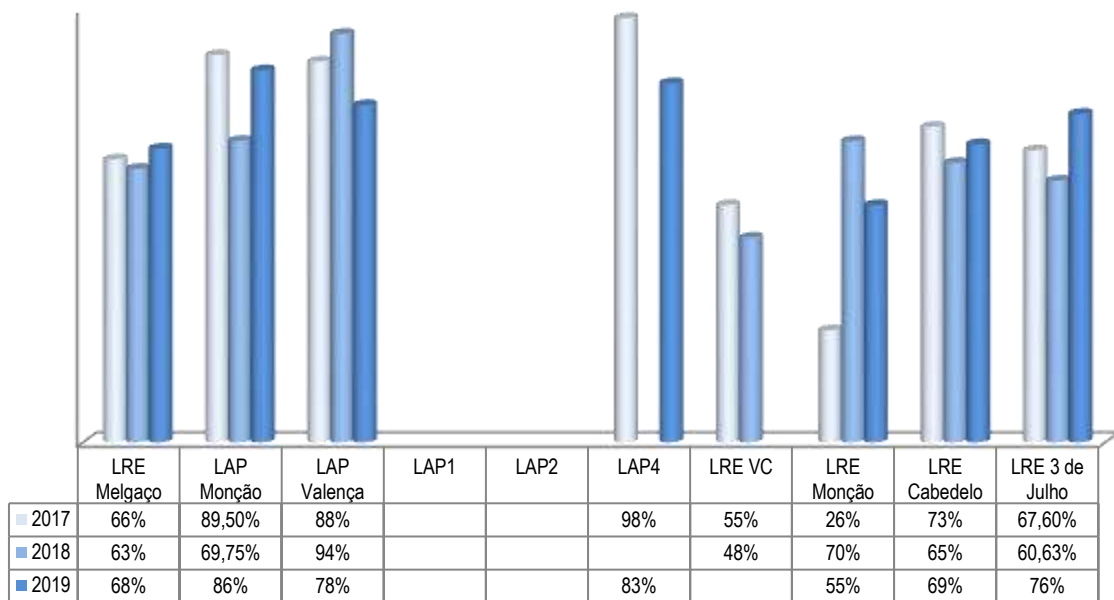


Gráfico 5 – Taxa média de Satisfação (Área Residencial)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação colaboradores

## OUTRAS RESPOSTAS SOCIAIS

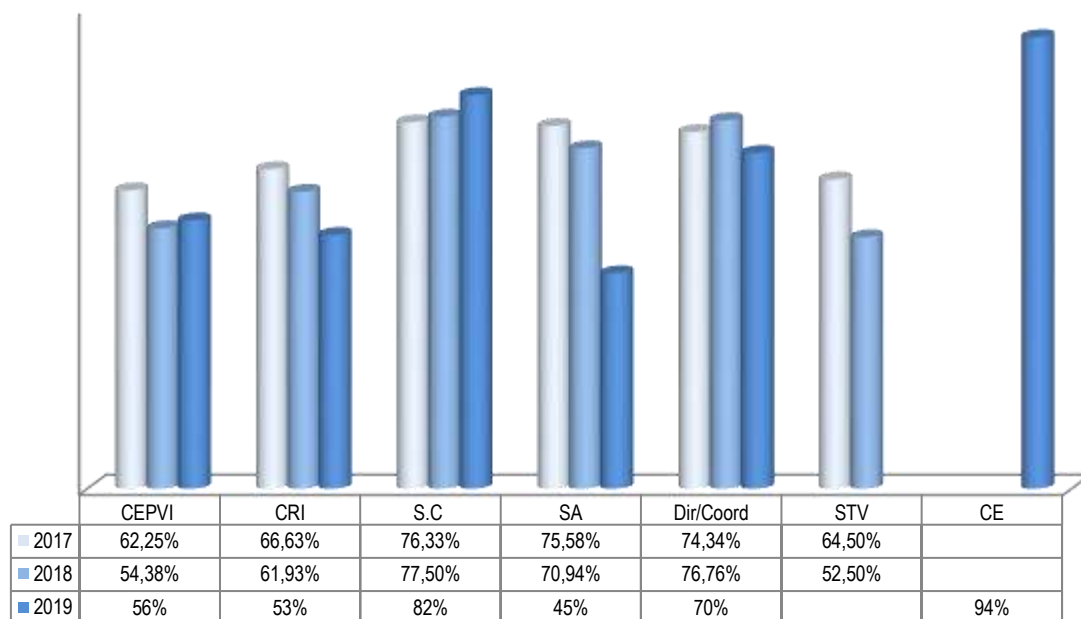


Gráfico 6 – Taxa média de Satisfação (Outras Respostas/Serviços)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação colaboradores

## COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS SOCIAIS

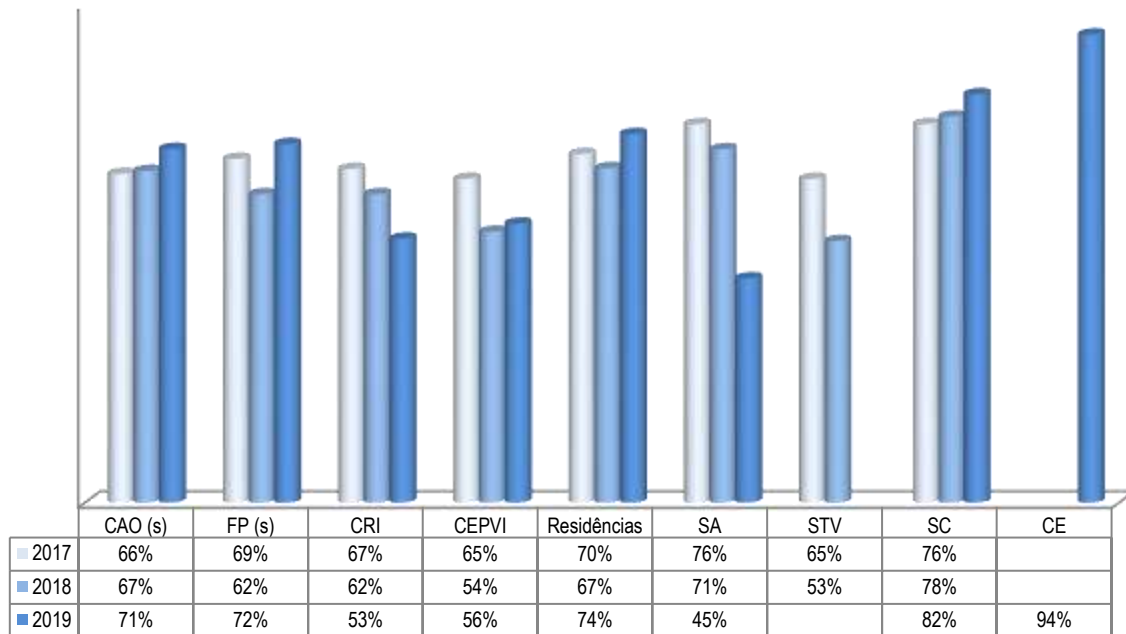


Gráfico 7 – Taxa média de Satisfação (Comparação entre respostas)<sup>2</sup>

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação colaboradores

## AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NAS QUESTÕES QUE SÃO INDICADORES DAS POLITICAS/PAG

Política da Ética – Indicador 10 (Variável posto de trabalho)				Política de RH – Indicador 11 (Variável envolvimento e participação)				Política de RH – Indicador 12 (Domínio da SST)			
2017	2018	2019	Meta 2020	2017	2018	2019	Meta 2020	2017	2018	2019	Meta 2020
69%	65,61%	<b>71,87%</b>	75%	58%	51,41%	<b>71,27%</b>	75%	66%	60,63%	<b>65,95%</b>	70%

Quadro 4 – Monitorização de taxas de indicadores globais PAG

<sup>2</sup> Os resultados incluídos neste gráfico para as respostas sociais que incluem mais do que uma Estrutura não são completamente reais. Resultam de uma média aritmética da taxa de cada estrutura e pretendem dar uma imagem abrangente da comparação entre respostas/serviços.

Estruturas	Política da Ética – Indicador 10 (Variável posto de trabalho)			Política de RH – Indicador 11 (Variável envolvimento e participação)			Política de RH – Indicador 12 (Domínio da SST)			< índice de satisfação	> índice de satisfação
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019		
Diretores/Coord.	75%	78%	73%	63%	56%	79%	75%	79%	72%	P20 – 41,67%	P24 – 86,11%
CAO MELGAÇO	68%	72%	75%	60%	60%	77%	64%	66%	66%	P3 – 53,11%	P23 – 81,25%
CAO MONÇÃO	67%	43%	68%	55%	34%	64%	64%	44%	58%	P14 – 45,83%	P24 – 79,17%
CAO VALENÇA	73%	70%	77%	53%	57%	79%	80%	75%	73%	P16 – 53,17%	P21 – 89,29%
CAO PB	76%	81%	80%	66%	65%	81%	68%	69%	72%	P16 – 56,25%	P20 – 93,75%
CAO PL	63%	86%	79%	49%	60%	81%	66%	100%	77%	P15 e 16 – 50%	P26 – 87,5%
CAO Ursulinas	62%	63%	96%	38%	47%	92%	62%	54%	88%	P16 – 25%	Várias - 100%
CAO JB	61%	58%	41%	63%	49%	31%	57%	56%	31%	P21 e 26 – 25%	P1 – 68,75%
CAO CABEDELLO	73%	74%	77%	63%	60%	83%	65%	58%	65%	P14 – 45,83%	P21 – 100%
CAO AREOSA	63%	57%	73%	50%	38%	67%	63%	68%	68%	P16 – 35%	P26 - 85%
FP MELGAÇO	86%	81%	61%	74%	76%	60%	90%	88%	70%	Várias- 50%	Várias - 70%
FP AREOSA	46%	19%	-	28%	10%	-	30%	29%	-	-	-
FP PL	77%	71%	96%	44%	60%	100%	80%	63%	75%	P3 e 14 – 5 0%	Várias – 100%
FP PB	83%	68%	66%	82%	70%	70%	90%	50%	75%	Várias - 50%	Várias – 100%
LAP 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LAP 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LRE. MELGAÇO	69%	64%	64%	58%	50%	67%	60%	56%	69%	P3 – 43,75%	P33 – 87,5%
LAP MONÇÃO	100%	73%	89%	84%	46%	83%	90%	60%	100%	P3,15 e 16 – 62,5%	Várias 100%
LRE MONÇÃO	20%	70%	46%	32%	65%	44%	20%	44%	33%	P14 – 12,5%	P6 – 83,33%
LAP VALENÇA	89%	93%	75%	84%	95%	75%	80%	88%	75%	Várias – 75%	P9- 100%
LRE V.C	57%	49%	-	43%	36%	-	43%	35%	-	-	-
LAP 4	100%	-	81%	84%	-	92%	100%	-	63%	P24- 50%	Várias-100%
LRE 3 DE JULHO	65%	64%	75%	60%	45%	75%	62%	25%	75%	P5 e 36 – 25%	Várias – 100%
LRE Cabedelo	74%	66%	76%	58%	48%	65%	60%	56%	75%	P16 – 43,75%	P27 e 28 – 87,5%
CEPVI	69%	64%	74%	50%	20%	61%	75%	75%	63%	P36 – 16,67%	P26 – 100%
CRI	68%	61%	51%	52%	45%	50%	58%	44%	38%	P14 – 25%	P19 – 88%
CE	-	-	96	-	-	92 %	-	-	100%	Vários- 75%	Várias-100%

Quadro 5 – Monitorização de taxas de indicadores globais/Estrutura

Valores próximos dos 0% - Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação – Colaboradores

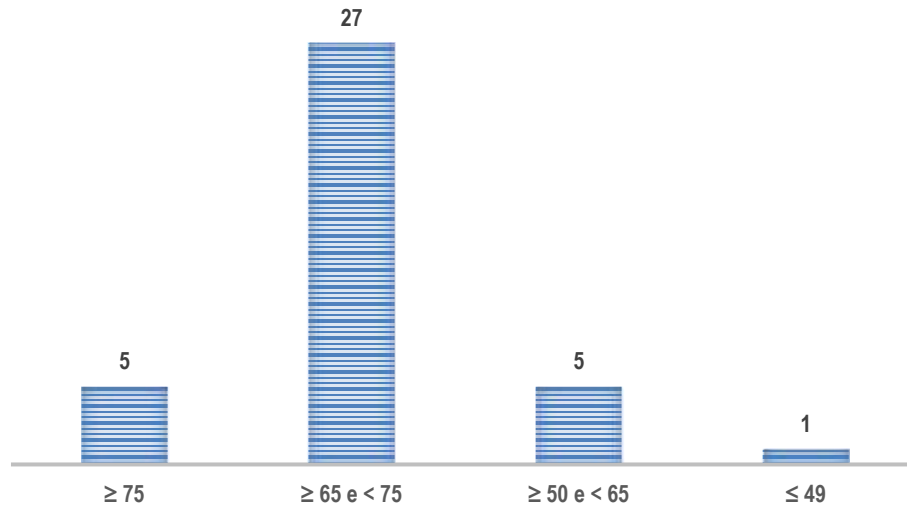


Gráfico 8 – N° de questões por intervalo de satisfação

Analisando as questões que se encontram mais distantes da média, observamos que com mais de 75% de satisfação encontramos as seguintes questões:

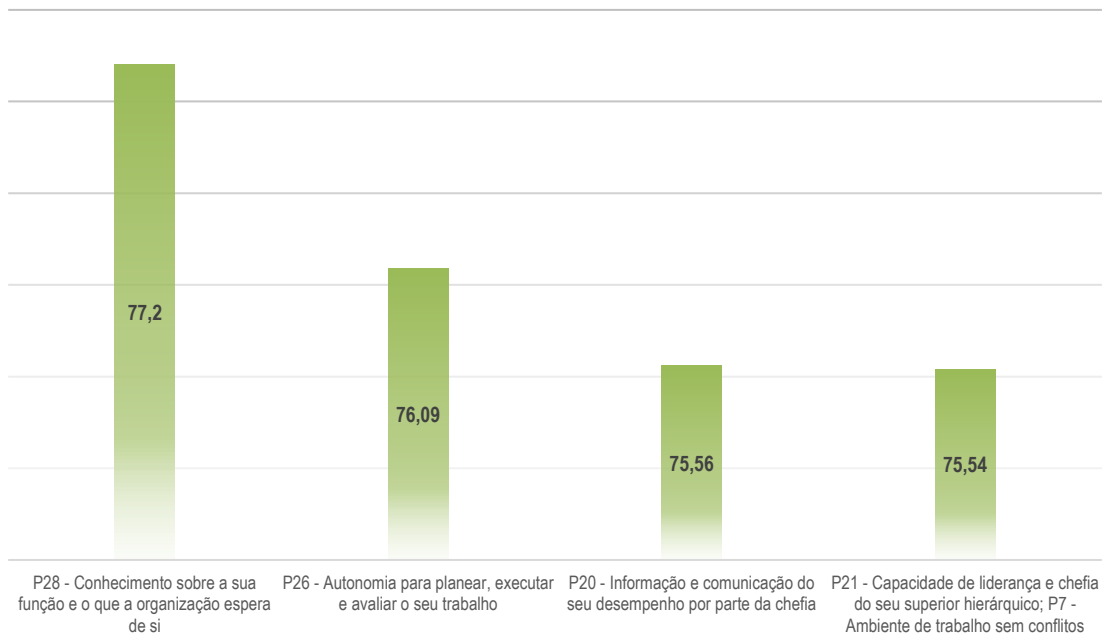


Gráfico 9 – Questões com médias de satisfação igual ou superior a 75%

Por outro lado, numa perspetiva mais negativa encontramos 5 questões com valores entre os 50 e 64% (P3; P5; P14; P15; P36) e uma com valores abaixo dos 49% (P16).

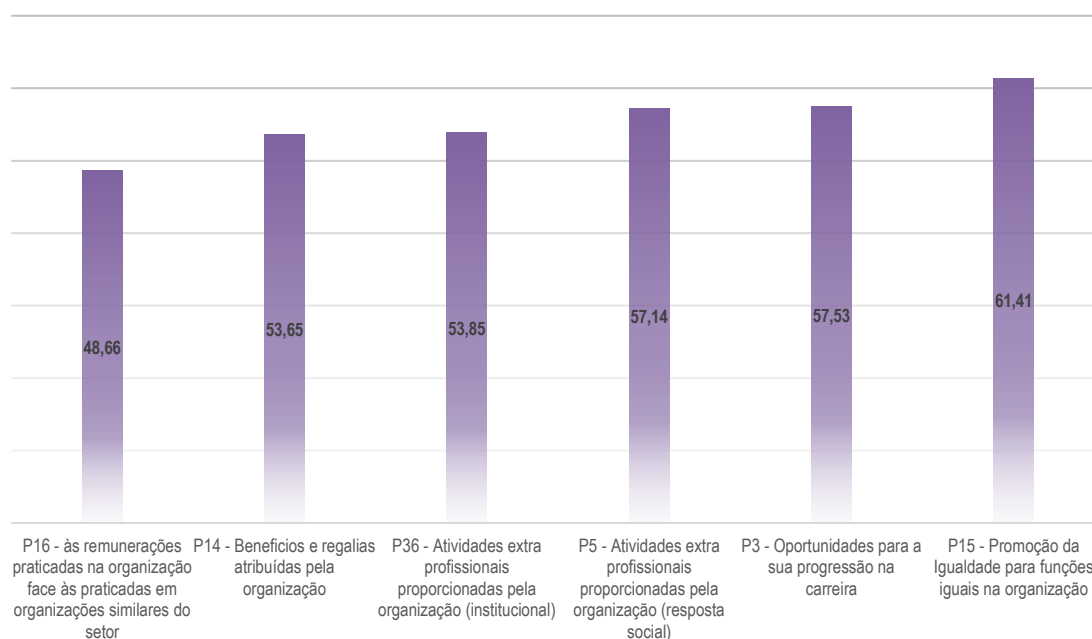


Gráfico 10 - Questões com médias de satisfação inferior a 65%

Relativamente á análise das questões abertas do campo sugestões/comentários/observações e cuja informação completa se encontra em anexo, podemos observar o seguinte:

Sugestões/Observações/Comentários <sup>3</sup>	
Sugestões	4
Observações/Comentários	9

Quadro 6 – Monitorização de Questões Abertas

Das quatro sugestões podemos referir o seguinte:

- 2 Sugestões serão encaminhadas para a Direção;
- 1 Sugestão será encaminhada para o Coordenador do CRI;
- 1 Sugestão será encaminhada para a Direção Técnica.

Cada sugestão/comentário será analisada pelos departamentos anteriormente referidos e se pertinente será dado o devido andamento que será monitorizado no relatório de avaliação da satisfação dos stakeholders 2020.

**Relativamente às sugestões citadas no relatório de avaliação da satisfação do ano 2018<sup>4</sup>, foram as mesmas devidamente encaminhadas para os departamentos correspondentes, podendo a análise ser verificada nos anexos deste relatório.**

<sup>3</sup> Informação completa em anexo.

<sup>4</sup> Informação completa em anexo.

### 3. CONCLUSÕES – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Verifica-se que a Média de Satisfação Global  **aumentou** em relação ao ano transato em **4,58** valores percentuais (de 64,97% para 69,55%).

Esta variação positiva ainda seria mais significativa, caso continuássemos a considerar a questão nº 40 para a média. Assim, este ano, fruto de reflexão interna e do benchmarking realizado com outras organizações, entendemos não considerar a questão nº 40, uma vez que a mesma está relacionada com a motivação dos colaboradores e não propriamente com a satisfação dos mesmos com a organização.

É também possível observar, uma descida no índice de respostas nos itens “nada satisfeito”; há uma ligeira diminuição das respostas nos itens “pouco satisfeito” e “satisfeito” e um aumento significativo de respostas nos itens “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”. Diminuiu ainda a percentagem de respostas “não sabe, não se aplica” (ver Gráfico 8).

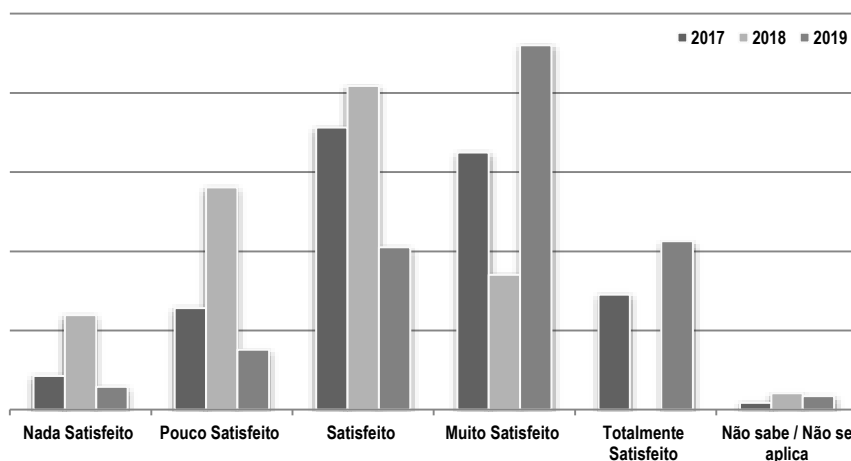


Gráfico 11 - Taxa de respostas em cada um dos níveis da escala

#### Taxa de participação de colaboradores - avaliação satisfação

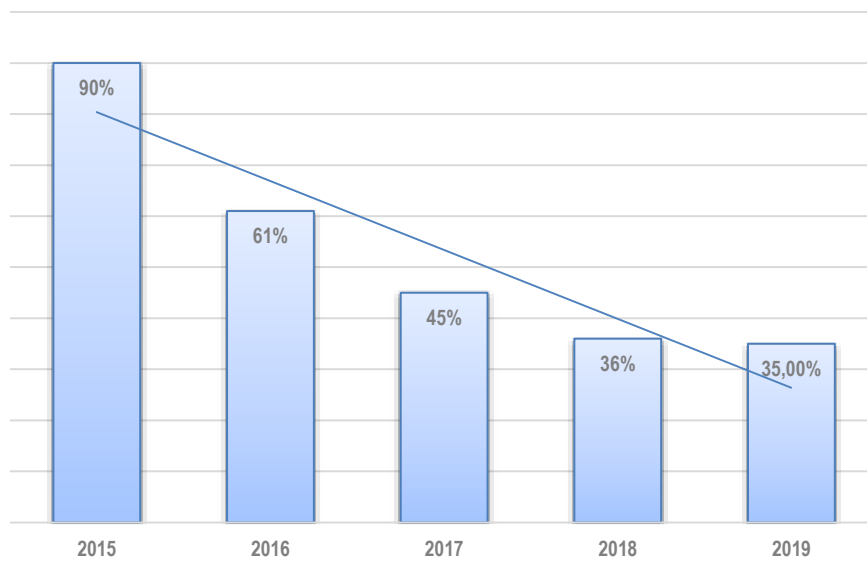


Gráfico 12 – Taxa de participação de colaboradores – avaliação satisfação

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação colaboradores

---

Após a análise dos questionários salienta-se os seguintes pontos de reflexão:

- Verifica-se um desvio negativo de 5% em relação à meta desejável para 2019 (75%).
- Relativamente à **taxa de resposta** verifica-se que continua a verificar se uma **descida**, apesar de todos esforços de sensibilização.
- Os colaboradores do CE (94%); Formação Profissional PL (93%) são os que apresentam o índice de satisfação mais elevado;
- Os colaboradores dos LAP (s) 1, 2; LRE Viana do Castelo e Formação Profissional de Areosa não responderam ao questionário;
- Convem salientar que relativamente às respostas sociais que têm baixas taxas de resposta/participação, os resultados não são significativos, pelo que não é possível tirar ilações dos mesmos.
- Tal como nos anos anteriores, as questões que apresentam um índice de menor satisfação, pertencem à variável “reconhecimento e recompensa”, nomeadamente as questões relacionadas as regalias e benefícios atribuídos pela organização e remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do setor;
- As questões “sim/não” revelam a existência de um forte compromisso dos colaboradores para com a organização.
- Verifica – se que quando questionados sobre o qual o seu grau de satisfação a média de satisfação aumentou de 67% no ano transato, para 69% este ano;
- Como ação de melhoria resultante de reunião de benchmarking interno foram especificadas as questões sobre a perspectiva de análise que pretendemos (resposta social ou instituição) para maior esclarecimento dos inquiridos. Assim 9 questões estão relacionadas com aspetos institucionais e as restantes 32 relacionadas com a estrutura/resposta social a que o colaborador esta afeto. Verifica se também que a média das respostas às questões relacionadas com a resposta social (71,93%) é mais elevada que a média das respostas às questões institucionais (61,33%).  
Refira-se também que as questões que sistematicamente obtém valores mais reduzidos são as questões económicas e todas elas estão enquadradas no "institucional".
- Em relação aos resultados por resposta social, cada Diretor (a) Técnico (a), em conjunto com a Direção e colaboração da Equipa da Qualidade deve dar prioridade e atenção aos indicadores que apresentam um índice mais baixo adotando as respetivas ações de melhoria nas questões que apresentem uma média inferior a 50%.

---

## PLANO DE AÇÃO

Aquando a avaliação dos resultados da avaliação de satisfação dos colaboradores no ano transato foram implementadas as seguintes ações de melhoria:

1. Resultante de sugestão efetuada foram revistos os questionários de satisfação colaboradores, nomeadamente foram especificadas as questões sobre o centro e/ou sobre a instituição para maior esclarecimento dos inquiridos. Foi também acrescentada uma questão relativamente à satisfação com as atividades extra profissionais proporcionadas pela organização;
2. Foi dada a possibilidade aos colaboradores de responderem ao questionário, num computador disponibilizado pela Direção Técnica;
3. Foi sugerida a deslocação às estruturas que tenham problemas na receção dos questionários para solucionar o problema.

Apesar de todos os esforços a tendência da taxa de participação continua a ser de diminuição dos valores. No ano passado, em Reunião de Coordenação, ficou decidido que se em 2019 os níveis de participação neste processo se mantivessem em níveis abaixo dos 50% seria analisada a possibilidade de se optar por outro processo para avaliar a satisfação/motivação dos colaboradores.

Outra medida que tentará ser implementada em 2020 é um procedimento que vá de encontro à questão das **atividades extra profissionais proporcionadas pela organização**, uma vez que é uma boa prática incentivada pelo organismo financiador, mencionada também, ainda que de forma indireta, no referencial EQUASS. Além destes factores, acresce-se ainda o resultado relativamente baixo na avaliação de satisfação (ver Gráfico 3). Esta problemática também já tinha sido discutida em sede da última reunião de revisão do sistema, pelo que será prioritária para o próximo ano.

## 4. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

### 4.1 FICHA TÉCNICA

**Período de avaliação:** De 24/06/2019 a 31/07/2019

**Escala utilizada:** 7 Indicadores (Escala Qualitativa) – Totalmente Satisfeito; Muito Satisfeito; Satisfeito; Pouco Satisfeito; Nada Satisfeito; Não Sabe; Não se Aplica

**Inquéritos recebidos:** 372 num total de 546 inquiridos (38 via online)

**Taxa de resposta:** 68%

**Inquéritos inválidos:** 2

**Tratamento e análise:** Equipa da Qualidade

Quadro 7 – Ficha Técnica

### 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA GLOBAL

2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2019	Desvio 2019	Meta 2020
78%	79,5%	82%	88,4%	83,32%	85%	-1,68%	85%

<b>Resposta com maior índice de satisfação</b>	P4 - Os equipamentos são atuais	<b>77,76%</b>
<b>Resposta com menor índice de satisfação</b>	P27 - Quando eu preciso de ajuda, os colaboradores que trabalham no Centro ajudam-me	<b>86%</b>

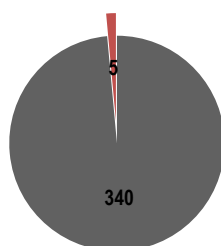
Quadro 8 - Análise aos resultados globais

Valores próximos dos 0% - Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito  
Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação – Clientes

Estrutura	Nº	Taxa	Estrutura	Nº	Taxa	Estrutura	Nº	Taxa	Estrutura	Nº	Taxa
CE	1	50%	FP P. L.	0	0	CAO P. Barca	17	65%	LAP Monção	8	100%
FP Areosa	25	83%	LRE Melgaço	9	56%	FP P. Barca	16	100%	CAO Valença	27	90%
CAO Areosa	59	98%	CAO Melgaço	40	64%	CAO Cabedelo	35	70%	LAP Valença	8	100%
LAP 1	1	13%	FP Melgaço	14	88%	LRE VC	9	90%	CAO J. Barreto	16	59%
LAP 2	0	0	CAO Ursulinas	10	37%	CAO Monção	23	92%	LRE 3 de Julho	9	56%
CAO P. L.	22	73%	LAP 4	6	75%	LRE Monção	5	62%	LRE Cabedelo	12	67%

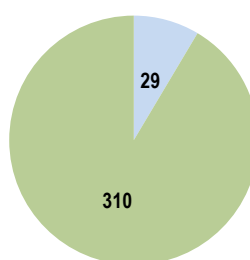
Quadro 9 – Nº de questionários recebidos por Estrutura

Recomendaria a instituição a um amigo?



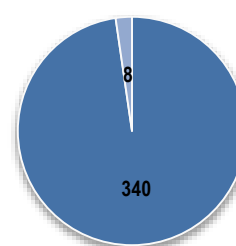
■ Sim ■ Não

Mudaria de organização?



■ Sim ■ Não

Aumento da Qualidade de Vuda



■ Sim ■ Não

Gráfico 13 – Resultados das questões “sim/não” (P49, P50 e P51)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

## AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES POR RESPOSTA SOCIAL

### CENTROS DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS – CAO's

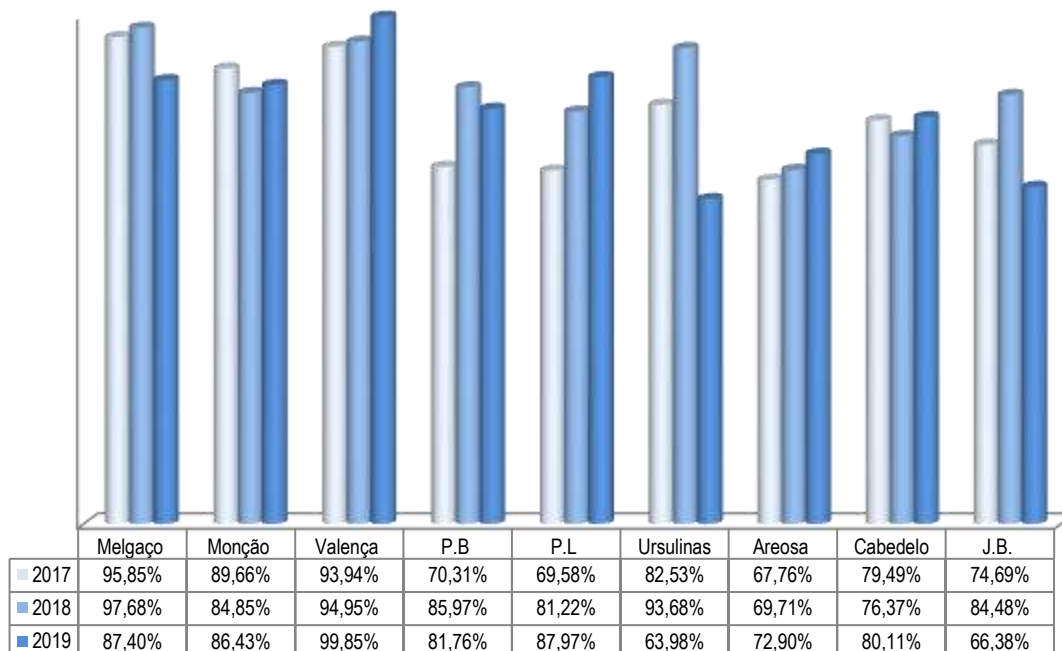


Gráfico 14 – Taxa média de Satisfação (CAO)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

### FORMAÇÃO PROFISSIONAL

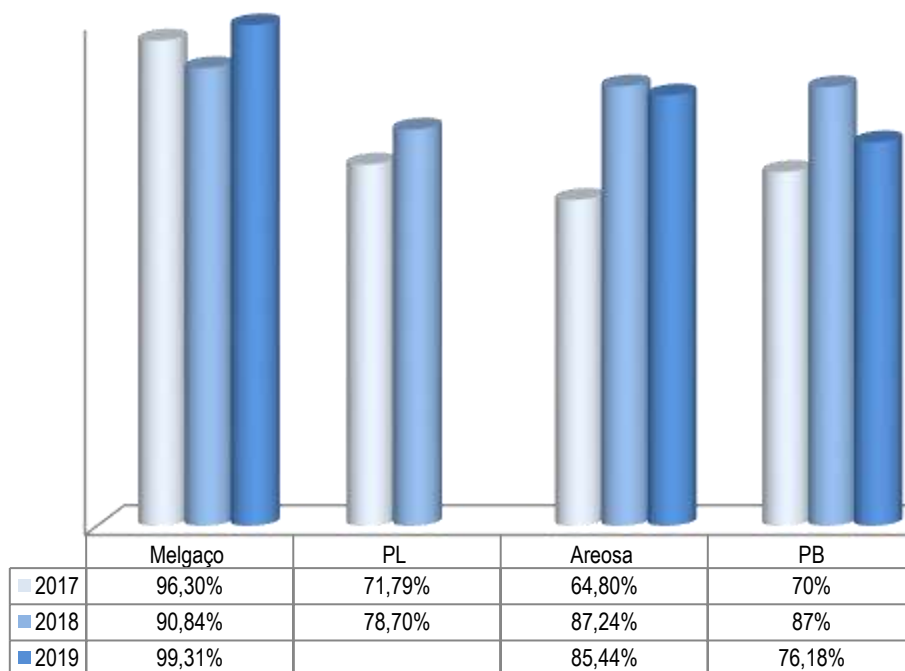


Gráfico 15 – Taxa média de Satisfação (Centros de Formação Profissional)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

## RESIDÊNCIAS

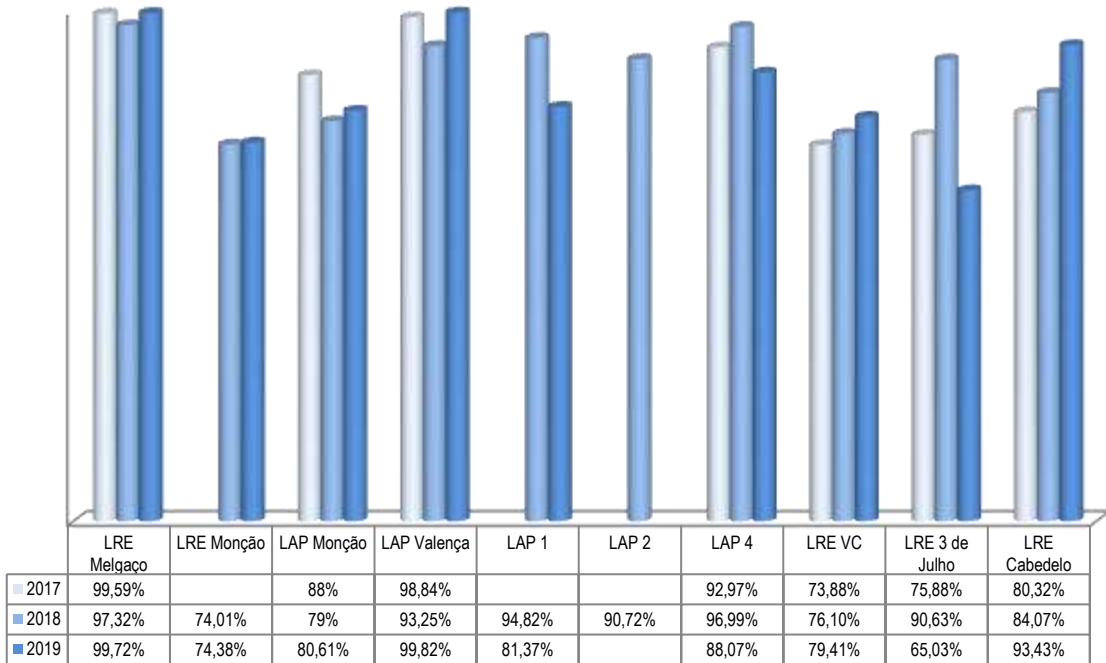


Gráfico 16 – Taxa média de Satisfação (Residências)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

## OUTRAS RESPOSTAS SOCIAIS

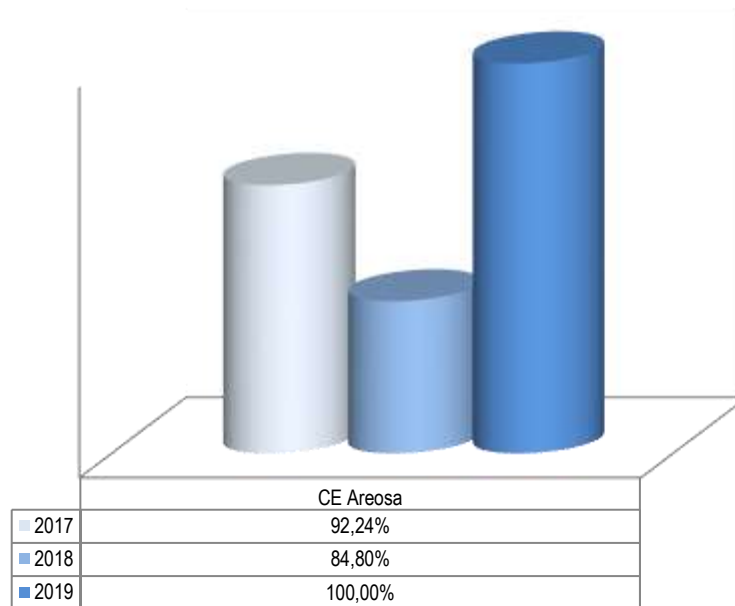


Gráfico 17 – Taxa média de Satisfação (Outras Respostas Sociais)

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

## COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS SOCIAIS

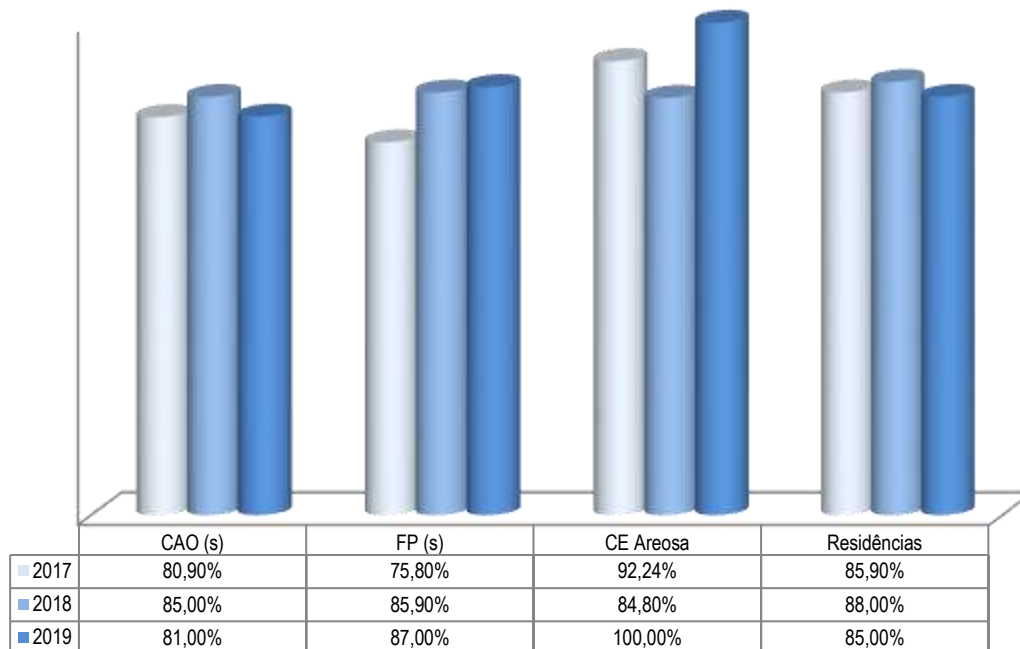


Gráfico 18 – Taxa média de Satisfação (Comparação entre respostas)<sup>5</sup>

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

## AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NAS QUESTÕES QUE SÃO INDICADORES DAS POLITICAS/PAG - GERAL

Política dos Direitos Indicador 5 (Direitos e Deveres)			Política da Ética Indicador 6 (Apoio)			Política da Ética Indicador 5 (Ética)			Política da Ética Indicador 7 (SSH)		
2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
81%	89%	<b>83%</b>	82%	89%	<b>83%</b>	82%	80%	<b>84%</b>	80%	85%	<b>82%</b>
Política da Ética Indicador 8 (Confidencialidade)			Política da Participação Indicador 5 (PI)			Política da Abordagem Indicador 3 (Qualid. Vida)			Política da Abordagem Indicador 1 (Rec. e Flex.)		
2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
83%	90%	<b>84%</b>	80%	85%	<b>80%</b>	96%	96%	<b>98%</b>	81%	86%	<b>81%</b>
Política da Abrangência Indicador 8 Atividades e Serviços											
2017	2018	2019									
80,6%	86,3%	<b>81%</b>									

Quadro 10 – Monitorização de taxas de indicadores globais PAG

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

<sup>5</sup> Os resultados incluídos neste gráfico para as respostas sociais que incluem mais do que uma Estrutura não são completamente reais. Resultam de uma média aritmética da taxa de cada estrutura e pretendem dar uma imagem abrangente da comparação entre respostas/serviços.

Estruturas	Geral	Direitos 5 (Direitos e Deveres)	Ética 6 (Apoio)	Ética 5 (Ética)	Ética 7 (SSH)	Ética 8 (Confidencialidade)	Participação 5 (PI)	Abordagem 3 (QV)	Abordagem 1 (Rec. e Flex.)	Abrangência 8 (Atividades)
CAO Melgaço	87,40%	88,28%	85,94%	87,32%	85,52%	87,83%	86,86%	90,38%	86,48%	86,09%
FPR Melgaço	99,31%	100%	100%	100%	99,11%	100%	100%	100%	94,64%	98,66%
LRE Melgaço	99,72%	100%	97,22%	100%	99,69%	100%	100%	100%	100%	99,31%
CAO Monção	86,43%	85,50%	89,20%	86,22%	85,94%	86,96%	82,84%	85,71%	85,68%	83,67%
LRE Monção	74,38%	82,50%	75%	90,25%	61,13%	93,75%	59,38%	70%	56,25%	56,46%
LAP Monção	80,61%	72,50%	80,13%	84,88%	77,24%	85,42%	70%	82,14%	70,75%	72,40%
CAO Valença	99,5%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LAP Valença	99,8%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	80%	100%
CAO PB	81,76%	78,81%	82,52%	82,06%	80,27%	81,62%	75%	82,35%	76,88%	79,99%
FPR PB	76,18%	72,60%	80,47%	73,08%	75,64%	73,44%	68,75%	80%	72,85%	77,01%
CAO PL	87,97%	84,85%	88,07%	87,62%	88,51%	86,93%	82,55%	90,91%	86,20%	88,19%
FPR PL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAO Ursulinas	63,98%	60,56%	60,56%	63%	62%	61,25%	61,81%	60%	61,72%	61,88%
LAP 4	88,07%	93,33%	91,67%	88,33%	84,92%	95,83%	87,50%	75%	85,33%	88,54%
CAO Cabedelo	80,11%	80,45%	80,61%	79,94%	77,21%	81,74%	75,54%	80,47%	77,54%	77,44%
LRE de VC	93,43%	93,06%	97,05%	92,78%	93,16%	87,50%	87,73%	93,75%	89,05%	91,87%
LRE do Cabedelo	79,41%	73,96%	82,67%	77,17%	78,18%	80,42%	68,53%	82,50%	73,37%	76,08%
CAO JB	66,38%	64,58%	64,58%	63,82%	68,21%	65,73%	62,10%	70%	61,46%	56,60%
LRE 3 de Julho	65,03%	58,33%	61,81%	61,94%	67,22%	60,42%	62,50%	62,50%	62,74%	60,07%
CAO Areosa	72,90%	71,83%	71,98%	73,59%	69,44%	72,13%	68,24%	75,47%	69,35%	70,31%
FPR Areosa	85,44%	85,42%	83,15%	89,86%	84,12%	86,73%	81,73%	88,04%	80,74%	81,48%
LAP 1	81,37%	75%	75%	90%	77,50%	100%	75%	75%	75%	75%
LAP 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CE Areosa	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Quadro 11 – Monitorização de taxas de indicadores globais/Estrutura

Valores próximos dos 0% Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito

## 5. CONCLUSÕES – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO CLIENTES

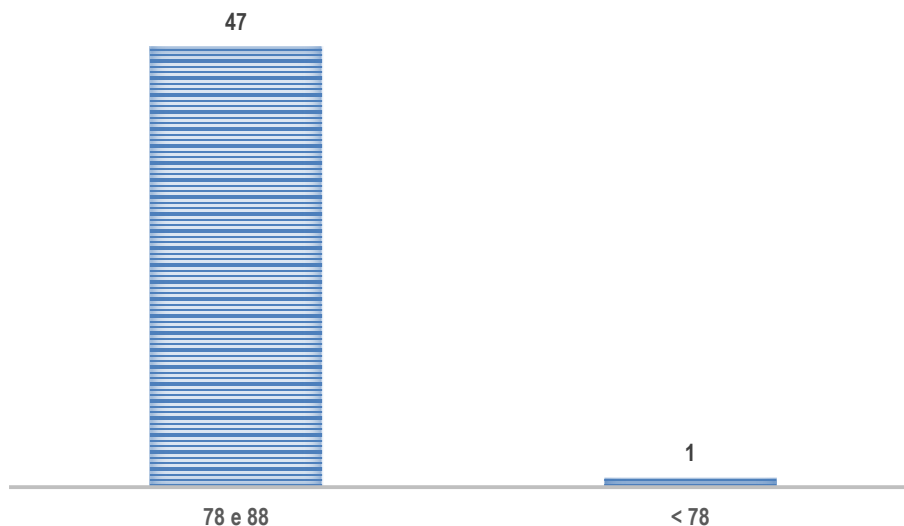


Gráfico 19 – Nº de questões por intervalo de satisfação

Analisando os valores médios da totalidade das questões é curioso verificar que apenas a questão P4 (os equipamentos são atuais) não se encontra dentro do intervalo de 10 pontos percentuais (5 positivos e 5 negativos do valor médio global de satisfação).

- Verificou-se uma **descida** na média geral de satisfação em relação ao ano transato (de 88,4% em 2018, para 83,32% em 2019, não sido superada a meta definida para 2019, de 85%).
- Verificou-se que a **taxa de resposta diminuiu** de 75% para 68%.

### Taxa de participação de clientes- avaliação satisfação

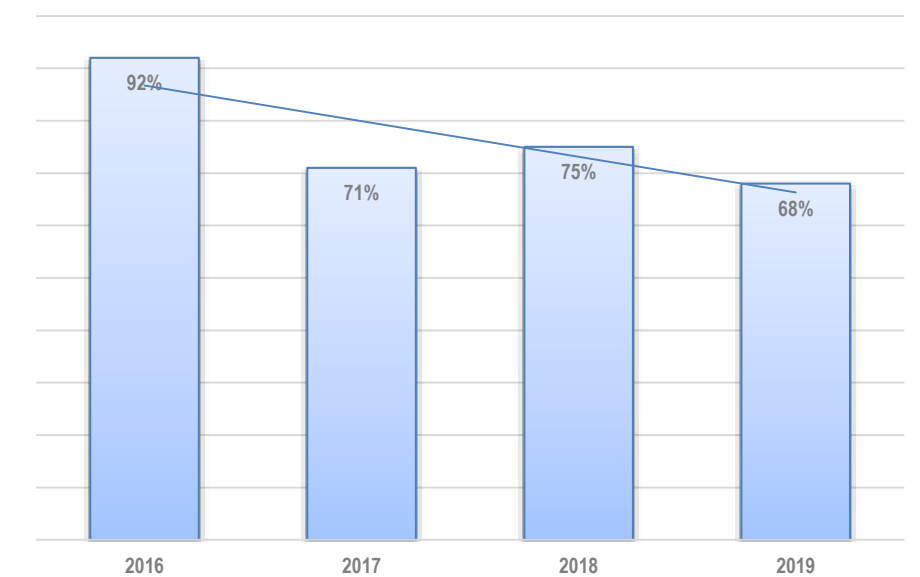


Gráfico 20 – Taxa de participação de clientes – avaliação satisfação

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação clientes

- Os clientes do CAO de Valença são os que apresentam mais elevado índice de satisfação com 99,85%.
- Constatou-se que em termos globais, a questão que obteve um menor índice de satisfação foi: “**Os equipamentos são atuais**”, com 77%, tal como ocorrido nos anos transatos.
- Apenas os clientes do **CAO e LAP de Valença** aderiram ao preenchimento dos questionários **via online**.
- Os clientes da **FP de Ponte de Lima e LAP 2** não responderam ao questionário.
- Relativamente às questões abertas, os itens que os clientes maioritariamente salientaram como o melhor que o centro tem foi a **dedicação dos colaboradores**; as **atividades que frequentam**; a **alimentação**; os **amigos**; o **conforto** e o **espaço**. Relativamente ao pior que o centro tem, os clientes salientaram as **acessibilidades**; **espaço** e **conflitos**.

## PLANO DE AÇÃO

Em termos globais (relatório geral da APPACDM) e atendendo a que nenhuma questão apresenta resultados inferiores a 60%, não será este ano aberta nenhuma ação de melhoria.

Em relação aos resultados por resposta social, cada Diretor (a) Técnico (a), em conjunto com a Direção e colaboração da Equipa da Qualidade deve dar prioridade e atenção aos indicadores que apresentam um índice mais baixo, adotando as respetivas ações de melhoria nas questões que apresentem uma média inferior a 50%.

**Deve também cada Diretor Técnico analisar as respostas dos clientes relativamente às questões relacionadas com o melhor e o pior que o centro tem e se pertinentes agir em conformidade.<sup>6</sup>**

Manter-se á, para o ano de 2020, o mesmo método de levantamento de informação, nomeadamente a entrega do questionário em formato papel a todos os clientes ou significativos como forma privilegiada e a possibilidade de disponibilizar o questionário on-line (google drive), para aqueles clientes que se sintam mais à vontade com as tecnologias. Para aqueles que o pretendam fazer, mas que não o consigam, será disponibilizando, em cada estrutura, uma pessoa de ligação para apoio a este processo.

<sup>6</sup> Estas informações podem ser consultadas no documento dos resultados do tratamento dos questionários que foi enviado para cada uma das estruturas

## 6. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS

### 6.1 FICHA TÉCNICA

**Período de avaliação:** 02/07/2019 a 31/07/2019

**Escala utilizada:** 5 Indicadores (Escala Qualitativa) – Totalmente Satisfeito; Muito Satisfeito; Satisfeito; Pouco Satisfeito; Nada Satisfeito

**Inquéritos recebidos:** 13 respostas num total de 90 questionários enviados

**Taxa de resposta:** 14%

**Tratamento e análise:** Equipa da Qualidade

Quadro 12 – Ficha Técnica

### 6.2 ANÁLISE QUANTITATIVA GLOBAL

2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2019	Desvio 2019	Meta 2020
77%	89%	91%	92,5%	88,28%	90%	-1,72%	90%

<b>Resposta com maior índice de satisfação</b>	P11 – A APPACDM presta um bom serviço à comunidade? P12 – A APPACDM é uma instituição respeitada pela comunidade?	<b>96,15%</b>
<b>Resposta com menor índice de satisfação</b>	P7 – Participação no desenvolvimento do serviço/atividade da APPACDM	<b>82,69%</b>

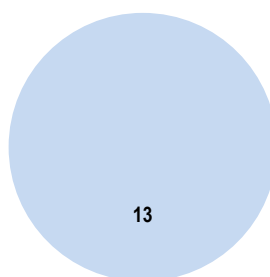
Quadro 13 - Análise aos resultados globais

Valores próximos dos 0% - Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito  
Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação - parceiros

Estrutura	Nº	Taxa	Estrutura	Nº	Taxa
Areosa	1	8%	Melgaço	2	9%
Ponte de Lima	2	17%	Valença	3	17%
Ponte da Barca	0	0	Darque	0	0
Monção	1	14%	Cabedelo	2	100%
Institucionais	2	40%	Viana do Castelo	0	0

Quadro 14 – Nº de questionários recebidos por Estrutura

Gostariam de manter a relação de parceria com esta instituição?



■ Sim ■ Não

Gráfico 21 – Resultados das questões "sim/não" (P13)

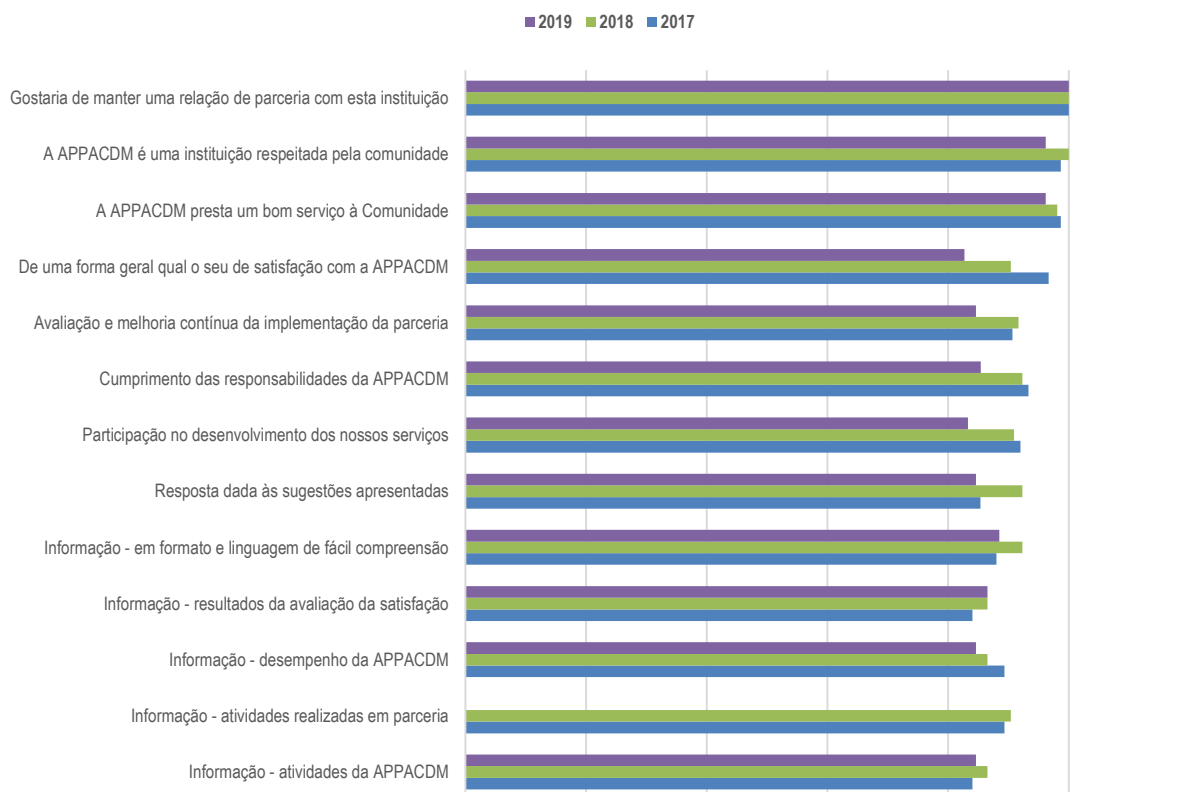


Gráfico 22 – Análise por questão  
Valores próximos dos 0% - Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito  
Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação - parceiros

## 7. CONCLUSÕES – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO PARCEIROS

- Verificou-se uma **descida** de cerca de **4%**, na média geral de satisfação em relação ao ano transato (de 92,15% em 2018 para 88,28% em 2019).
- Verificou-se um desvio negativo de 1,72% em relação à meta desejável para 2019 (90%).
- Convem salientar que relativamente à questão “De uma forma geral qual o seu grau de satisfação com a APPACDM?”, a mesma tem vindo a registar **valores descendentes nos últimos anos**.

2017	2018	2019
97%	90%	83%

- Por outro lado ficamos satisfeitos pelo facto de todas as entidades parceiras respondentes afirmarem que gostariam de manter a parceria com a APPACDM.
- Continua a verificar se que número de inquéritos devolvidos, **representam taxas muito baixas** apesar dos esforços efetuados dos Diretores Técnicos junto dos seus parceiros.

### Taxa de participação de parceiros - avaliação satisfação

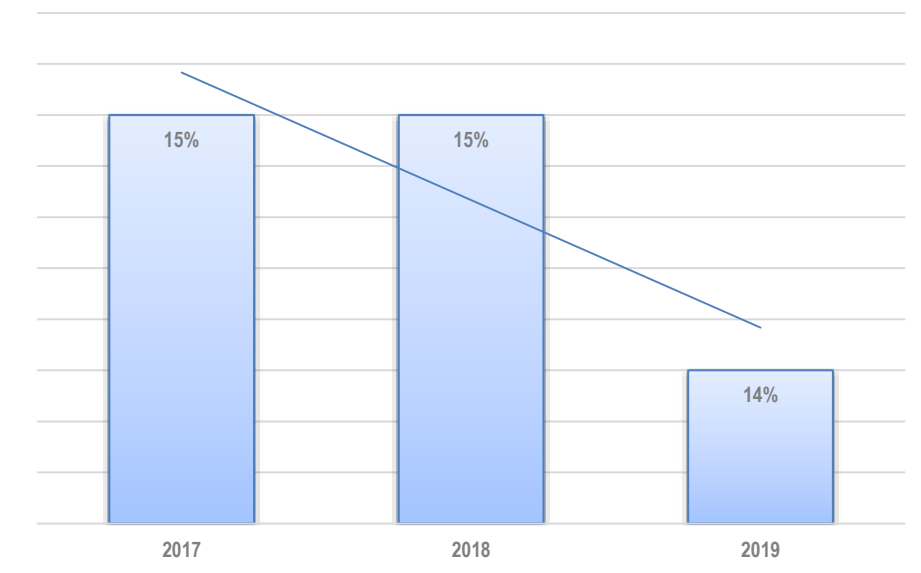


Gráfico 23 – Taxa de participação de parceiros – avaliação satisfação

Fonte: Inquéritos de avaliação de satisfação parceiros

- Não foram apresentadas sugestões de melhoria pelos parceiros.
- Salienta-se o facto de todos os questionados pretenderem manter a parceria com esta instituição.

## PLANO DE AÇÃO

Em termos globais (relatório geral da APPACDM) e atendendo a que nenhuma questão apresenta resultados inferiores a 50%, não será este ano aberta nenhuma ação de melhoria.

Manter-se á, para o ano de 2020, o mesmo método de levantamento de informação, nomeadamente o envio e preenchimento do questionário através de uma plataforma online.

## 8. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FINANCIADORES

Relativamente à avaliação da satisfação dos Financiadores e apesar das tentativas junto dos três financiadores, não obtivemos resposta aos questionários no tempo estipulado.

## 9. TAXA DE SATISFAÇÃO GLOBAL DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS

2017	2018	2019
81%	82%	80%

Quadro 15 – Taxa de satisfação Global de Todas as Partes Interessadas

Valores próximos dos 0% - Nada Satisfeito/ Valores próximos de 100% - Totalmente Satisfeito

## 10. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPETATIVAS (2019) POR MEIO DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO (2019)

Identificar e avaliar as **Necessidades e Expetativas (NE)** dos stakeholders é considerado um processo de melhoria que a APPACDM de Viana do Castelo tem vindo a cumprir, aplicando um inquérito aos seus Colaboradores, Clientes, Parceiros e Financiadores.

**Como ação de melhoria foi implementado que a aplicação dos questionários de avaliação das necessidades e expetativas será aplicado de 3 em 3 anos, no entanto a comparação efetuada entres estes resultados e os resultados da avaliação da satisfação será realizada anualmente, no relatório anual de avaliação da satisfação dos stakeholders.**

O inquérito aplicado é constituído por questões semelhantes às do inquérito da avaliação da satisfação, no entanto a escala a 5 níveis utilizada é diferente, variando entre **níveis de satisfação** nos questionários de avaliação da satisfação e **níveis de importância** nos questionários de avaliação das necessidades e expetativas.

Desta forma, esta análise permite-nos verificar, analisar e avaliar de que forma a APPACDM de Viana do Castelo tem correspondido às necessidades e expetativas dos seus stakeholders, através da comparação com os resultados da avaliação da satisfação.

Assim sendo, se os resultados da avaliação da satisfação forem mais elevados que os resultados das NE, conclui-se que o desempenho da instituição tem superado as expetativas da parte interessada e vice-versa.

Permite-nos, ainda, implementar ações de melhoria em consonância com os resultados.

### 11.1 ANÁLISE QUANTITATIVA GLOBAL

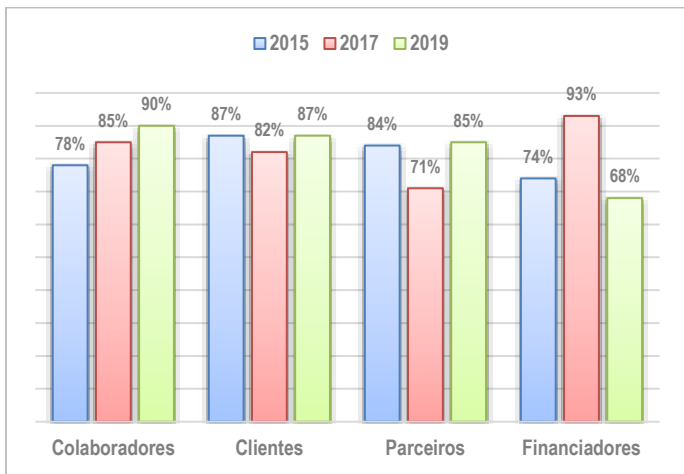


Gráfico 24 – Evolução dos valores médios Necessidades e Expetativas stakeholders

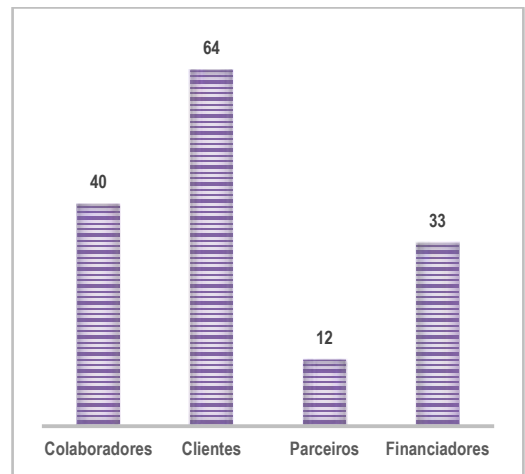


Gráfico 25 – Taxa de participação na avaliação das necessidades e expetativas

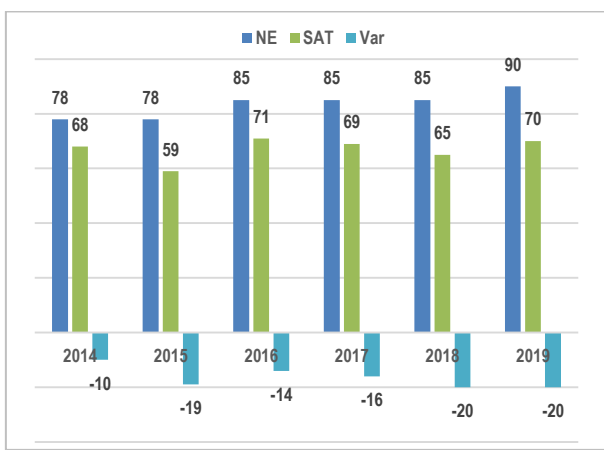


Gráfico 26 –Variação necessidades e expetativas vs satisfação (colaboradores)

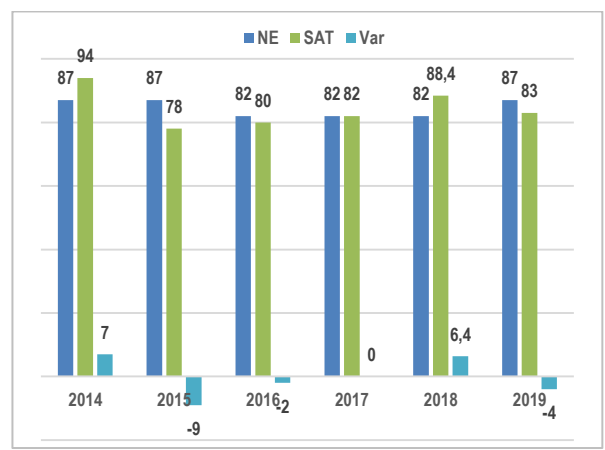


Gráfico 27 - Variação necessidades e expetativas vs satisfação (clientes)

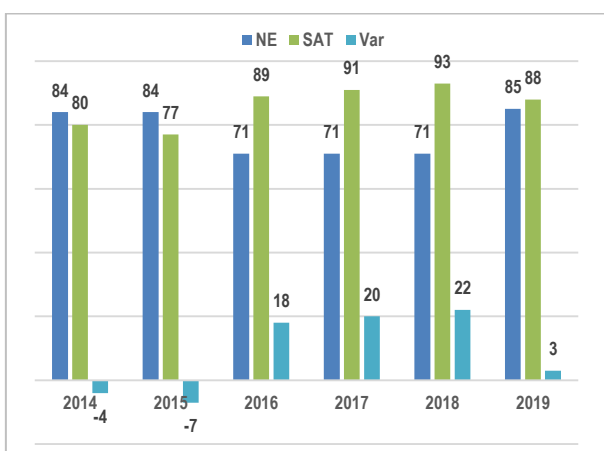


Gráfico 28 –Variação necessidades e expetativas vs satisfação (parceiros)

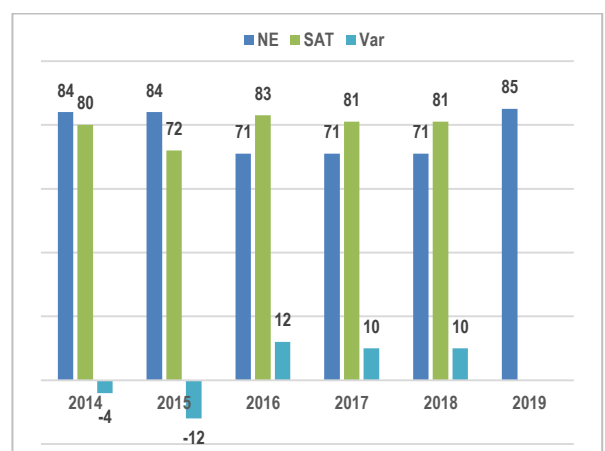


Gráfico 29 - Variação necessidades e expetativas vs satisfação (financiadores)

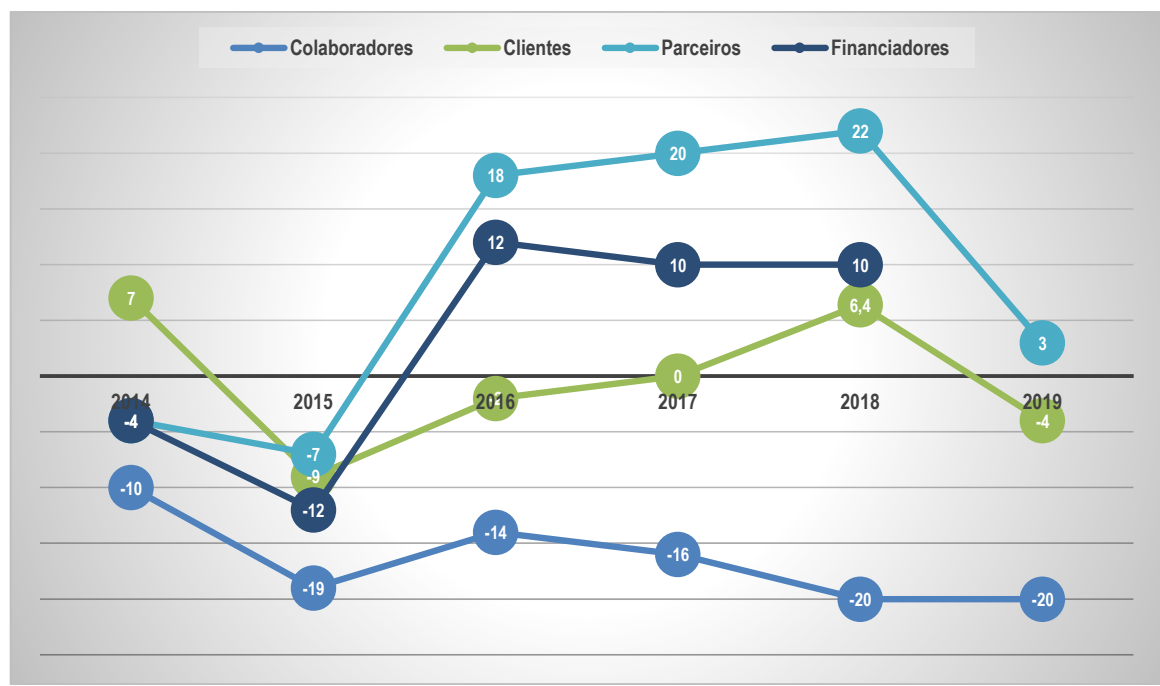


Gráfico 30 - Evolução da variação entre avaliação NE e avaliação satisfação stakeholders

**COLABORADORES**

Avaliação das necessidades e expectativas 2019		%	Var (-)	Avaliação da satisfação 2019		%
Solidez e sustentabilidade futura da organização	94%	23	Solidez e sustentabilidade futura da organização	71%		
Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais	92%	22	Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais	70%		
Oportunidades para a sua progressão na carreira	89%	31	Oportunidades para a sua progressão na carreira	58%		
Instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função	87%	22	Instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função	65%		
Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização (centro ou instituição)	78%	21	Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização (centro ou instituição)	57%		
Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores	94%	19	Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores	75%		
Ambiente de trabalho sem conflitos	96%	20	Ambiente de trabalho sem conflitos	76%		
Promoção e estímulo do trabalho em equipa	94%	24	Promoção e estímulo do trabalho em equipa	70%		
Receção, acesso e partilha de informação necessária ao desempenho da sua função	94%	21	Receção, acesso e partilha de informação necessária ao desempenho da sua função	73%		
Formas de participação nas ações de melhoria e inovação da organização	85%	15	Formas de participação nas ações de melhoria e inovação da organização	70%		
Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização	88%	18	Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização	70%		
Promoção, estímulo e apoio à criatividade	89%	19	Promoção, estímulo e apoio à criatividade	70%		
Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado	94%	24	Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado	70%		
As regalias e benefícios atribuídos pela organização	90%	36	As regalias e benefícios atribuídos pela organização	54%		
Promoção da igualdade para funções iguais na organização	90%	29	Promoção da igualdade para funções iguais na organização	61%		
As remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector	85%	36	As remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector	49%		
Correção e justiça na avaliação no desempenho da sua função	95%	27	Correção e justiça na avaliação no desempenho da sua função	68%		
Participação na definição dos objetivos individuais a atingir	89%	19	Participação na definição dos objetivos individuais a atingir	70%		
Orientação, apoio e cooperação da chefia	94%	19	Orientação, apoio e cooperação da chefia	75%		
Informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia	93%	17	Informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia	76%		
Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico imediato	95%	19	Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico imediato	76%		
Informação, comunicação, disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização	88%	18	Informação, comunicação, disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização	70%		
Conhecimento do contributo da sua função para atingir os objetivos da organização	88%	18	Conhecimento do contributo da sua função para atingir os objetivos da organização	70%		
Informação e comunicação dos resultados da organização	86%	12	Informação e comunicação dos resultados da organização	74%		
Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão	89%	21	Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão	68%		
Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho	92%	18	Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho	76%		
Realização pessoal e profissional com a função que desempenha	93%	19	Realização pessoal e profissional com a função que desempenha	74%		
Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si	93%	16	Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si	77%		
Ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho	91%	24	Ambiente, conforto e bem estar físico do posto de trabalho	67%		
Adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir	90%	19	Adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir	71%		
Informação, comunicação e disseminação da política e objetivos da qualidade	85%	14	Informação, comunicação e disseminação da política e objetivos da qualidade	71%		
Conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade	88%	15	Conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade	73%		
Prioridade dada pela organização ao princípio de orientação para o cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente como parceiro ativo, etc.)	91%	18	Prioridade dada pela organização ao princípio de orientação para o cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente como parceiro ativo, etc.)	73%		
Qualidade global e valor acrescentado para o cliente ao serviço prestado pela organização	91%	18	Qualidade global e valor acrescentado para o cliente ao serviço prestado pela organização	73%		
Informação disponibilizada em formato e linguagem de fácil compreensão	87%	14	Informação disponibilizada em formato e linguagem de fácil compreensão	73%		

Quadro 16– Comparação entre resultados da avaliação da satisfação e necessidades e expectativas e respetiva variação (por questão) - Colaboradores

Orientação dos Serviços	Valores
Aumentar a oferta dos serviços existente	81%
Melhorar os serviços prestados	91%
Melhorar o desempenho pessoal	90%
Melhorar os processos	85%
Melhorar os equipamentos	91%

Quadro 17 – Resultados Questões “Orientação de Serviços” - Colaboradores

Relativamente às questões abertas efetuadas serão apresentadas de seguida as respostas com maior incidência, podendo as restantes serem visualizadas e analisadas em relatório próprio e no âmbito da resposta social a que se referem:<sup>7</sup>

Abertura de Novos Serviços	Valores
Apoio Domiciliário	2
Residência para clientes idosos/ Cuidados Diários	2
Residências	3
CAO	2
CAO Laboral	1
Melhorias nos Serviços	Valores
Transportes	3
Enfermagem	2
Atividades físicas adaptadas às limitações dos clientes	1
Melhorias nos Processos	Valores
QA	2
Diminuição dos Registos	2
PI (S)	1
Comunicação Interna	1
Melhorias nos Equipamentos	Valores
Instalações	9
Parque Informático	9
Frota Automóvel	3
Material de Atividade Física	1
Observações	
Falta de colaboração entre as estruturas na área da saúde	
Não tenho sentido melhorias ao nível dos anos, apesar da realização destes questionários	
As avaliações de desempenho serem realizadas de forma mais justa bem como a distribuição de férias.	
Aos colaboradores não fumadores darem um incentivo ao final de cada ano.	
Revisão dos ordenados e horários dos colaboradores das Residências.	
Mais respeito pelas dietas estipuladas para cada cliente	
Ter resposta de serviço de urgência (SOS)	
Uma maior vigilância no desempenho, interesse e brio no trabalho em equipa de alguns colaboradores	
Contratação de um administrativo (um dia por semana) – Apoio extra à Direção da unidade	

Quadro 18– Resultados Respostas Abertas - Colaboradores

<sup>7</sup> Ver Resultados Gerais das Necessidades e Expetativas dos Colaboradores (por Resposta Social/Estrutura) – 2019

CLIENTES				
Avaliação das necessidades e expectativas 2019	%	Var (-)	Avaliação da satisfação 2019	%
As instalações serem limpas e arrumadas	87%	5	As instalações são limpas e arrumadas	82%
As instalações facilitarem a minha deslocação	87%	5	As instalações facilitam a minha deslocação	82%
As instalações serem fáceis de utilizar	87%	5	As instalações são fáceis de utilizar	82%
Os equipamentos serem atuais	84%	6	Os equipamentos são atuais	78%
Os equipamentos estarem adequados às atividades que aí são feitas	87%	8	Os equipamentos estão adequados às atividades que aí são feitas	79%
As viaturas estarem adequadas às minhas dificuldades de deslocação	86%	6	As viaturas estão adequadas às minhas dificuldades de deslocação	80%
Gostar das instalações e elas serem confortáveis	88%	7	Eu gosto das instalações e elas são confortáveis	81%
Os colaboradores que trabalham no centro terem uma boa apresentação	83%	2	Os colaboradores que trabalham no centro têm uma boa apresentação	85%
Ajudar a planear as atividades que faço	84%	3	Eu ajudo a planear as atividades que faço	81%
Conhecer o regulamento interno e as normas de funcionamento do centro	83%	3	Conheço o regulamento interno e as normas de funcionamento do centro	80%
Saber qual é o meu plano individual e perceber os resultados que alcancei	86%	6	Eu sei qual é o meu plano individual e percebo os resultados que alcancei	80%
As atividades que fizer serem muito importantes para mim	87%	4	As atividades que faço são muito importantes para mim	83%
Sempre que eu precisar de alguma coisa, o Centro arranjar-me sempre uma solução	88%	4	Sempre que eu preciso de alguma coisa, o Centro arranja sempre uma solução	83%
Sempre que eu preciso e peço alguma coisa, os colaboradores que trabalham no centro apoiem-me	89%	6	Sempre que eu preciso e peço alguma coisa, os colaboradores que trabalham no centro apoiam-me	83%
As refeições estarem de acordo com o que é melhor para mim	87%	6	As refeições estão de acordo com o que é melhor para mim	81%
Os transportes cumprirem sempre os horários	86%	5	Os transportes cumprem sempre os horários	81%
Receber todo o apoio nos cuidados de saúde que precisar	89%	6	Eu recebo todo o apoio nos cuidados de saúde que preciso	83%
Receber todo apoio nas atividades pessoais que precisar de fazer	88%	6	Eu recebo todo apoio nas atividades pessoais que preciso de fazer	82%
As atividades socioculturais que fizer serem importantes para mim	85%	4	As atividades socioculturais que faço são importantes para mim	81%
O nº de atividades socioculturais que fizer serem o melhor para mim	84%	5	O nº de atividades socioculturais que faço é o melhor para mim	79%
Todos os serviços que eu receber serem feitos como eu precisar	87%	7	Todos os serviços que eu recebo são feitos como eu preciso	80%
Os colaboradores que trabalham no centro saberem como me apoiar nos cuidados de saúde	90%	6	Os colaboradores que trabalham no centro sabem como me apoiar nos cuidados de saúde	84%
Os colaboradores que trabalham no centro nunca se esquecerem dos meus medicamentos	92%	6	Os colaboradores que trabalham no centro nunca se esquecem dos meus medicamentos	86%
Nas decisões sobre o meu Plano Individual, eu dizer o que penso e participar	85%	5	Nas decisões sobre o meu Plano Individual, eu digo o que penso e participo	80%
Quando tiver dúvidas, ser sempre bem atendido	90%	7	Quando tenho dúvidas, sou sempre bem atendido	83%
Todos me respeitarem	90%	5	Todos me respeitam	85%
Quando eu precisar de ajuda, os colaboradores que trabalham no centro ajudem-me	90%	4	Quando eu preciso de ajuda, os colaboradores que trabalham no centro ajudam-me	86%
Os colaboradores serem simpáticos e educados	87%	2	Os colaboradores são simpáticos e educados	85%
Sempre que eu fizer uma pergunta, receber sempre uma resposta	90%	6	Sempre que eu faço uma pergunta, recebo sempre uma resposta	84%
Ter confiança nos colaboradores que trabalham no centro	87%	3	Tenho confiança nos colaboradores que trabalham no centro	84%
Eu pensar que o que as pessoas do centro sabem sobre mim, não dizem aos outros se não for preciso e sem eu deixar	90%	7	Eu penso que o que as pessoas do centro sabem sobre mim, não dizem aos outros se não for preciso e sem eu deixar	83%

CLIENTES				
Avaliação das necessidades e expectativas 2019	%	Var (-)	Avaliação da satisfação 2019	%
Eu saber que tenho direitos e deveres	88%	5	Eu sei que tenho direitos e deveres	83%
Toda a gente conhecer os meus direitos e deveres	87%	5	Toda a gente conhece os meus direitos e deveres	82%
Sentir-me seguro e confortável quando estiver nas viaturas	88%	5	Sinto-me seguro e confortável quando estou nas viaturas	83%
Quando estiver no centro, sentir-me em segurança	90%	5	Quando estou no centro, sinto-me em segurança	85%
Ter confiança no centro	88%	3	Tenho confiança no centro	85%
Quando tiver alguma dúvida ou questão, saber sempre a quem devo perguntar	88%	4	Quando tenho alguma dúvida ou questão, sei sempre a quem devo perguntar	84%
Sempre que precisar de alguma coisa, os colaboradores que trabalham no centro terem tempo para mim	89%	5	Sempre que preciso de alguma coisa, os colaboradores que trabalham no centro têm tempo para mim	84%
Os colaboradores que trabalham no centro falarem comigo quando me estão a apoiar	90%	7	Os colaboradores que trabalham no centro falam comigo quando me estão a apoiar	83%
Quando alguma coisa muda no centro, dizerem-me sempre	86%	4	Quando alguma coisa muda no centro, dizem-me sempre	82%
Quando der uma opinião ou sugerir alguma coisa, darem-me uma resposta	87%	3	Quando dou uma opinião ou sugiro alguma coisa, dão me uma resposta	84%
Sempre que eu reclamar sobre alguma coisa, darem-me me uma resposta	86%	1	Sempre que eu reclamo sobre alguma coisa, dão me uma resposta	85%
Os colaboradores que trabalham no centro darem-me me sempre força para eu fazer mais coisas e para as fazer melhor	89%	7	Os colaboradores que trabalham no centro dão me sempre força para eu fazer mais coisas e para as fazer melhor	82%
Os colaboradores que trabalham no centro falarem comigo sobre aquilo que eu faço bem e aquilo que eu preciso de melhorar	88%	7	Os colaboradores que trabalham no centro falam comigo sobre aquilo que eu faço bem e aquilo que eu preciso de melhorar	81%
Darem-me informações faladas e escritas de uma forma que eu perceba	86%	5	Dão me informações faladas e escritas de uma forma que eu perceba	81%
Dizerem-me qual a missão, visão, políticas e valores da APPACDM	81%	+2	Disseram-me qual a missão, visão, políticas e valores da APPACDM	83%
No final do ano mostrarem-me as contas da APPACDM e os resultados destes inquéritos	79%	+4	No final do ano mostram-me as contas da APPACDM e os resultados destes inquéritos	85%

Quadro 19 – Comparação entre resultados da avaliação da satisfação e necessidades e expetativas e respetiva variação (por questão) - Clientes

Orientação dos Serviços	Valores
Haver mais serviços no centro	80%
Melhorar o trabalho dos profissionais	78%
Melhorar os processos	77%
Melhorar os equipamentos	81%

Quadro 20 – Resultados Questões “Orientação de Serviços” – Clientes

Relativamente às questões abertas efetuadas serão apresentadas de seguida as respostas com maior incidência, podendo as restantes serem visualizadas e analisadas em relatório próprio e no âmbito da resposta social a que se referem:<sup>8</sup>

Mais Serviços no Centro	Valores
Residências	3
Apoio psicológico ao cuidador	2
Melhorias nos Equipamentos	Valores
Equipamento da cozinha	7
Espaço exterior	3
Transportes	3
Mobiliária dos quartos	2
Melhorias o trabalho dos profissionais	Valores
Maior rigor na medicação dos clientes	1

Quadro 21– Resultados Respostas Abertas - Clientes

<sup>8</sup> Ver Resultados Gerais das Necessidades e Expetativas dos Clientes (por Resposta Social/Estrutura) - 2019

PARCEIROS						
Avaliação das necessidades e expectativas 2019		%	Var	Avaliação da satisfação 2019		%
Informação a prestar sobre as atividades da APPACDM		86%	-1	Informação prestada sobre as atividades da APPACDM		85%
Informação a prestar sobre as atividades realizadas em parceria		98%	-8	Informação prestada sobre as atividades realizadas em parceria		90%
Informação a prestar sobre o desempenho da APPACDM de Viana do Castelo		86%	-1	Informação prestada sobre o desempenho da APPACDM de Viana do Castelo		85%
Informação a prestar sobre os resultados da avaliação da satisfação ao nível dos serviços prestados pela APPACDM de Viana do Castelo		90%	-3	Informação a prestar sobre os resultados da avaliação da satisfação ao nível dos serviços prestados pela APPACDM de Viana do Castelo		87%
Informação a disponibilizar em formato e linguagem de fácil compreensão		77%	+11	Informação disponibilizada em formato e linguagem de fácil compreensão		88%
Responder às sugestões apresentadas		86%	-1	Resposta dada a sugestões de melhoria apresentadas		85%
Participar no desenvolvimento de novos serviços/atividades		80%	+3	Participação no desenvolvimento de novos serviços/atividades		83%
Cumprimento das responsabilidades da APPACDM de Viana do Castelo na parceria		98%	-12	Cumprimento das responsabilidades da APPACDM de Viana do Castelo na parceria		86%
Avaliar e melhorar continuamente a implementação da parceria		84%	+1	Avaliação e melhoria contínua da implementação da parceria		85%

Quadro 22 – Comparação entre resultados da avaliação da satisfação e necessidades e expectativas e respetiva variação (por questão) - Parceiros

Orientação dos Serviços	Valores
Aumentar a oferta dos serviços existente	84%
Melhorar os serviços prestados	80%
Melhorar o desempenho pessoal	77%
Melhorar os processos	80%
Melhorar os equipamentos	82%

Quadro 23– Resultados Questões “Orientação de Serviços” – Parceiros

FINANCIADORES						
Avaliação das necessidades e expectativas 2019		%	Var	Avaliação da satisfação 2019		%
Informação a prestar sobre as atividades da APPACDM				Informação prestada sobre as atividades da APPACDM		
Informação a prestar sobre as atividades financiadas				Informação prestada sobre as atividades financiadas		
Informação a prestar sobre o desempenho da APPACDM de Viana do Castelo				Informação prestada sobre o desempenho da APPACDM de Viana do Castelo		
Informação a prestar sobre os resultados da avaliação da satisfação ao nível dos serviços prestados pela APPACDM de Viana do Castelo				Informação a prestar sobre os resultados da avaliação da satisfação ao nível dos serviços prestados pela APPACDM de Viana do Castelo		
Informação a disponibilizar em formato e linguagem de fácil compreensão				Informação disponibilizada em formato e linguagem de fácil compreensão		
Responder às sugestões apresentadas				Resposta dada a sugestões de melhoria apresentadas		
Participar no desenvolvimento de novos serviços/atividades				Participação no desenvolvimento de novos serviços/atividades		
Cumprimento das responsabilidades da APPACDM de Viana do Castelo na relação de financiamento				Cumprimento das responsabilidades da APPACDM de Viana do Castelo na relação de financiamento		
Avaliar e melhorar continuamente a implementação da relação de financiamento				Avaliação e melhoria contínua da implementação da relação de financiamento		

Quadro 24– Comparação entre resultados da avaliação da satisfação e necessidades e expectativas e respetiva variação (por questão) - Financiadores

Orientação dos Serviços	Valores
Aumentar a oferta dos serviços existente	50%
Melhorar os serviços prestados	75%
Melhorar o desempenho pessoal	50%
Melhorar os processos	50%
Melhorar os equipamentos	100%

Quadro 25– Resultados Questões “Orientação de Serviços” – Financiadores

## 11. CONCLUSÕES – COMPARAÇÃO NECESSIDADES E EXPETATIVAS VS SATISFAÇÃO

Num primeiro momento de análise podemos observar que as necessidades e expetativas dos colaboradores para com a organização tem seguido uma tendência crescente nos últimos anos (**ver Gráfico 4**). Paralelamente, analisando os dados das restantes partes interessadas é possível perceber a não existência de uma tendência, mantendo-se os valores de 2019 muito semelhantes aos de 2015, sendo que em 2017 apreciam-se resultados ligeiramente diferentes para Parceiros e Financiadores.

Relativamente à participação, verifica-se uma participação ligeiramente superior ao processo homólogo de avaliação de satisfação, 40% e 35% respetivamente.

Analisando e comparando agora os resultados de cada stakeholder separadamente, verificamos que os colaboradores são aqueles que apresentam valores de variação superior (-20%), sendo a tendência claramente crescente ao longo dos três últimos momentos de análise, impulsionado pelo aumento dos valores das NE, pois os valores de satisfação têm-se mantido estáveis ao longo deste período, na casa dos 70%.

As questões com maior variação enquadram-se nos domínios das remunerações, regalias e carreiras, como já seria expetável (**ver quadro 18**).

Realça-se, ainda, que a questão que os colaboradores reconhecem de maior importância é: “**Ambiente de Trabalho sem Conflitos**” e a questão que reconhecem de menor importância é: “**Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização (centro ou instituição)**”. Salienta-se o facto de estas duas questões terem sido as mesmas identificadas no ano transato.

Por sua vez, percebe-se também um ligeiro aumento da variação relativamente aos clientes, situando-se em 2019, num valor próximo dos 4% negativos (**ver Gráfico 7**).

Realça-se, ainda, que a questão que os clientes reconhecem de maior importância é: “**Os colaboradores que trabalham no centro nunca se esquecerem dos meus medicamentos**”, tal como no ano transato e a que reconhecem de menor importância é: “**No final do ano mostrarem-me as contas da APPACDM e os resultados destes inquéritos**”, também como reconhecido no ano passado.

Importa ainda referir que houve duas questões em que a satisfação superou as NE dos clientes: “**Dizerem-me qual a missão, visão, políticas e valores da APPACDM**” e “**No final do ano mostrarem-me as contas da APPACDM e os resultados destes inquéritos**”.

No que diz respeito aos parceiros, observa-se uma variação positiva de 3% no presente ano (**ver Gráfico 8**). A questão que apresenta maior desfasamento é: “**Cumprimento das responsabilidades da APPACDM de Viana do Castelo na parceria**” com a diferença em 12 pontos percentuais.

Assim, em jeito de resumo, podemos concluir que o desempenho da instituição não superou as expetativas dos colaboradores e clientes, pelo que devemos continuar a investir na melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e na melhoria dos serviços e da qualidade dos mesmos no sentido de caminharmos para a convergência das NE de clientes, famílias e colaboradores.

## 12. COMENTÁRIOS E SUGESTÕES 2018 e 2019

2018 - SUGESTÕES	RS	Ação
Na pergunta 1 tem, na minha perspetiva, 3 itens diferentes de avaliação: prestígio solidez e sustentabilidade, que devem ser avaliados separadamente. A resposta a dar é uma e que serve simultaneamente para os três itens. Assim há uma resposta enviesada.	<b>Diretores e Coordenadores</b>	Foram revistos os questionários pela Equipa da Qualidade e essa questão foi retificada, tendo sido eliminada a palavra prestígio.
Falta de qualidade/higiene na confeção das refeições, qualidade dos bens alimentares como carnes ou peixes e a sua conservação é muito duvidosa, falta de higienização nos espaços sanitários e copas – LRE 3 de Julho.	<b>LRE</b>	Foram realizadas intervenções formativas de Práticas Seguras de Higiene para os colaboradores (respostas sociais diurnas e noturnas) para colmatar as lacunas identificadas.
Gostaria que houvesse um historial de todas as patologias de cada cliente.	<b>LRE</b>	O historial de cada cliente encontra-se no processo individual de cada um. As estruturas têm autonomia para organizarem os processos individuais de clientes de forma que acharem mais conveniente. Assim sendo, esta sugestão está relacionada com a organização dos processos individuais de clientes, sendo da responsabilidade das equipas a sua organização e agilização.
Acho que as festas do ano deveriam ser repartidas, afim de todas nos podermos usufruir um pouco delas, pois também temos família.	<b>LRE</b>	Dado o enquadramento de muitas estruturas, estas não conseguem flexibilizar o seu período de trabalho, uma vez que estão condicionados por algumas variáveis sem as quais não é possível garantir o serviço. No entanto, os períodos de férias devem ser alternados entre colaboradores de forma a que todos os colaboradores possam ter os mesmos direitos e usufrutos.
Metade dos 22 dias de férias poderem ser escolhidos pelos colaboradores. Sendo que assim poderiam participar em atividades em colónias, experimentar atividades novas com os clientes. Havendo essa possibilidade, mesmo porque até a instituição, já tem como hábito realizar colónias de férias. E tendo em conta que seria uma grande motivação cada funcionário poder usufruir de férias com sua família.	<b>LAP</b>	Dado o enquadramento de muitas estruturas, estas não conseguem flexibilizar o seu período de trabalho, uma vez que estão condicionados por algumas variáveis sem as quais não é possível garantir o serviço.
Atendendo à especificidade e características dos utentes deste centro acho que deveria haver um rácio mais alargado entre o número destes e o número de colaboradores, para salvaguardar e melhorar a qualidade e segurança do serviço prestado.	<b>CAO</b>	Relativamente a esta questão, analisando o rácio de pessoas (auxiliares e monitores de CAO) verifica-se que o CAO de Cabedelo é a resposta com o maior rácio de trabalhadores por cliente, atendendo precisamente às características específicas das pessoas que são apoiadas nesse centro (ver gráfico infra). De qualquer forma, a Direção está disponível para analisar todas as situações e especificidades de cada resposta em conjunto com os responsáveis e os DT (s) – ver gráfico 11.

2019 – Sugestões e comentários	RS	Ação
Organizar melhor a distribuição do trabalho para as técnicas do CRI, apoiando somente alunos que não tenham já apoio noutra instituição (salvo se, o trabalho for em parceria, com objetivos definidos para cada técnica, previamente), dando prioridade aos que ainda não o têm;	CRI	Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI, mas sim da articulação direta entre cada técnica do CRI com a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva de cada Agrupamento de Escolas. No entanto, o coordenador do CRI, na reunião do início de cada ano letivo, alerta para a importância de utilizar o pouco tempo de apoio aprovado ao serviço dos alunos que mais precisam e menos têm.
Diminuir o nº de alunos por escola/agrupamento para que os apoios possam ser mais frequentes e não apenas semanais ou quinzenais, sob pena de não se obterem os resultados desejados, o que se revela frustrante tanto para técnicos como para os alunos e para a comunidade educativa, em geral;	CRI	Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI, mas sim da articulação direta entre cada técnica do CRI com a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva de cada Agrupamento de Escolas. No entanto, o coordenador do CRI, na reunião do início de cada ano letivo, alerta para as consequências de se planear apoiar muitos alunos com pouco tempo de apoio aprovado pela DGESTE.
Aumentar a autonomia das técnicas, em termos de trabalho, para que não estejam sujeitas às diferentes diretivas das escolas/agrupamentos, promovendo uma uniformidade no desempenho da sua função;	CRI	De acordo com a DGESTE, que é a entidade financiadora, o serviço de CRI em cada agrupamento de escolas tem de ser planeado entre equipa do CRI e direção de cada agrupamento de escolas (ou outra pessoa na qual o diretor do AE delegue essa função).
Promover a presença das técnicas e a importância do seu trabalho junto dos alunos, em contexto escolar, informando a comunidade escolar sobre as suas funções e autonomia (sob pena de, com frequência, não serem informadas sobre eventuais alterações no calendário/horário escolar);	CRI	Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI. Cada técnica está presente em cada Agrupamento de Escolas por uma mancha horária significativa. Se entre cada técnica do CRI e Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva de cada Agrupamento de Escolas se decide que TODO o tempo disponível da técnica será aplicado em apoio direto, passa a ser muito difícil haver tempo para presença das técnicas junto dos restantes elementos da comunidade escolar. No entanto, o coordenador do CRI, na reunião do início de cada ano letivo, alerta para as consequências de se planear todo o tempo disponível dos técnicos exclusivamente para apoios diretos.
Aumentar o apoio financeiro para deslocações;	CRI	Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI. O montante aprovado para deslocações tem vindo a ser decidido pela DGESTE.
Aumentar o valor salarial/hora;	CRI	Todos os elementos da equipa do CRI estão de acordo com a tabela salarial em vigor na instituição.
Desenvolver e diversificar o nº de formações a área, promovidas pela própria instituição;	CRI	Todas as formações que são apresentadas pela instituição são divulgadas à equipa do CRI. A APPACDM tem facilitado o acesso a formação externa por parte de colaboradores que estejam interessados em desenvolver conhecimento na sua área de intervenção.

2019 – Sugestões e comentários	RS	Ação
<p>Incluir horas não letivas, no horário, para desenvolvimento de trabalho necessário à prática dos apoios (realização de material, preparação de sessões, contactos/reuniões com docentes e encarregados de educação, redação de relatórios e sínteses);</p>	<p>CRI</p>	<p>Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI. Cada técnica está presente em cada Agrupamento de Escolas por uma mancha horária significativa. Se entre cada técnica do CRI e Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva de cada Agrupamento de Escolas se decide que TODO o tempo disponível da técnica será aplicado em apoio direto, passa a ser muito difícil haver tempo para preparações de sessões, realização de material, contactos/reuniões, elaboração de relatórios, etc. No entanto, o coordenador do CRI, na reunião do início de cada ano letivo, explica sempre que todo o tempo que cada técnico tem para cada agrupamento de escolas é apenas o que está previsto na mancha horária e dentro desse tempo é preciso considerar que além dos apoios diretos também é preciso tempo para todo o restante trabalho de preparação e consultoria, reuniões, etc. Por esse motivo, a elaboração dos relatórios, que não são possíveis de serem realizados dentro da mancha horária do agrupamento, é feita nas interrupções letivas.</p>
<p>Estabelecer prazos para realização de avaliações dos alunos;</p>	<p>CRI</p>	<p>Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI. Cada técnica está presente em cada Agrupamento de Escolas por uma mancha horária significativa. Durante essa mancha horária pode ser necessário proceder-se à avaliação de um aluno e essa avaliação implica um determinado número mínimo de sessões, mas as ausências dos alunos ou outros fatores decorrentes do plano anual de atividades das escolas, podem levar a que uma avaliação de um aluno se prolongue mais no tempo do que o desejável.</p>
<p>Não sobrepor/repetir avaliações dos alunos, num curto espaço de tempo.</p>	<p>CRI</p>	<p>Isto é algo que não depende da instituição nem da coordenação do CRI, mas sim da articulação direta entre cada técnica do CRI com a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva de cada Agrupamento de Escolas. No entanto, o coordenador do CRI, na reunião do início de cada ano letivo, alerta para a importância dos relatórios que são produzidos pela equipa do CRI e que é muito importante que cada professor de educação especial de cada aluno apoiado tenha conhecimento dos relatórios elaborados, pois lá contém informação sobre a avaliação do aluno e/ou proposta ou resultados de intervenção</p>

2019 – Sugestões e comentários	RS	Ação
<p>Sendo a A.P.P.A.C.D.M. uma instituição que presa e respeita todos os seus valores, talvez não fosse descabido repensar na solução a tomar em caso de conflitos entre colaboradores, e que a medida a tomar não seja de todo igual tanto para o excelente colaborador como para o colaborador medíocre.</p>	<p>CAO</p>	<p>Comentário</p>
<p>Outro ponto a repensar seria dar mais um dia de férias a todos os colaboradores com a avaliação de desempenho de muito bom. É uma forma de serem valorizados e distinguidos dos colaboradores com as restantes avaliações.</p>	<p>CAO</p>	<p>Foi analisada a sugestão pelo Presidente da Direção e Equipa da Qualidade tendo-se chegado à conclusão que o procedimento instituído se manterá, para já, sem alteração, atendendo que recentemente já foi alterado de 7% para 10% de avaliados por avaliador, representando um grande esforço para a instituição</p>
<p>Reuniões com colaboradores serem sempre todas acompanhadas com registo de reuniões e assinados por todos participantes da mesma. De forma a garantir que todos os assuntos fiquem registados para qualquer dúvida mais tarde.</p>	<p>LAP</p>	<p>O procedimento instituído para as reuniões é de que todas tem de ter um registo e as assinaturas dos presentes, pelo que esta instrução deve ser seguida e cumprida por todos os envolvidos neste processo.</p>
<p>O trabalho só pode ser realizado se fornecida carga horária suficiente. Esta é um fator fundamental para a motivação e satisfação dos colaboradores.</p>	<p>FPR</p>	<p>Comentário</p>
<p>O fato de se continuar a obrigar a tirar férias - o período total, sem possibilidade de pelo menos escolher uma SIMPLES SEMANA a meu querer. Não concordo, mas tenho de mostrar submissão...</p>	<p>CAO</p>	<p>Esta medida só poderá ser implementada se a resposta social funcionar durante os 12 meses. A Direção não se opõe a esta questão desde que não sejam prejudicados os clientes e respetivo serviço.</p>
<p>Continuo a achar que a nível burocrático existem muitas exigências que contribuem para a descentralização do apoio ao cliente. Também não entendo como foi possível criar tal buraco financeiro e as dificuldades que existem para as combater embora haja muito esclarecimento sobre as mesmas contas.</p>	<p>CAO</p>	<p>Sim, é um facto que existe um trabalho burocrático bastante pesado no serviço que prestamos. Parte deste trabalho advém das exigências que nos são impostas pelo organismo financiador (Instituto da Segurança Social); Por outro lado, pensamos que este trabalho burocrático, é que nos permite precisamente centrar e pensar no cliente, enquanto pessoa única com os seus sonhos, necessidades e expectativas. O equilíbrio entre todas as facetas da intervenção é que nos faz ser cada vez melhores. Relativamente ao outro ponto, como não é especificada de forma clara a situação, sugerimos a presença nas Assembleias Gerais da organização e/ou consulta dos relatórios e contas (disponíveis todos os anos no site institucional).</p>

2019 – Sugestões e comentários	RS	Ação
<p>O meu descontentamento – LRE Monção e acho que se podia melhorar era o facto de se mudar de instalações, apesar de se terem feito melhorias não chegam. O espaço em si não se adequa em nada as necessidades e bem-estar dos utentes. Fiz a proposta de se mudar o lre para o lap uma vez que está fechado ao fim de semana, Natal, agosto, e por aí fora e o que nos é dito é que são respostas sociais diferentes o que não é válido porque os utentes são muito parecidos todos com necessidades específicas a diferença de que os do lre estão todo o ano num espaço mínimo e sem condições. As funcionárias não têm conforto nenhum quando se faz noite e nem casa de banho temos. Como isto outras coisas. Quando a direção quiser ou se achar oportuno as funcionárias estão ao dispor para esclarecer os nossos descontentamentos pessoalmente</p>	LRE	<p>Tanto a Direção da APPACDM, como a Direção Técnica desta Delegação conhecem e percebem as limitações deste espaço, pelo que sabemos da dificuldade em prestar um bom serviço nesta condições. Sabendo de antemão destas dificuldades e também das que são vividas no CAO, candidatamos recentemente projeto ao novo CAO, que foi aprovado. Efetivado o projeto, existe a intenção de reconverter o espaço do CAO numa área Residencial de modo a que possam ser criadas condições para os clientes que usufruem do serviço, assim como para os colaboradores afetos a esta resposta social.</p>
<p>O meu grau de satisfação em relação ao Cabedelo é elevado, pois a diretora de centro consegue motivar-nos, compreender as nossas dificuldades, ajudar com situações difíceis. Este ano a satisfação baixou em relação à atitude da direção e dos recursos humanos. Acho que não foram corretos nem justos com algumas mudanças que fizeram com os colaboradores do centro, prejudicando o trabalho de equipa e bem-estar dos clientes. Sugiro que numa situação futura tenham mais em conta a opinião dos trabalhadores que estão diariamente no terreno com os clientes e que conhecem bem o trabalho de equipa.</p>	CAO	<p>O feedback que chegou à direção desta instituição foi que o ambiente de trabalho melhorou significativamente depois das mudanças efetuadas.</p>
<p>O pouco tempo disponibilizado (50% do horário) na resposta social, assim como o espaço físico em obras (antes disso instalações carenciadas, com inundações frequentes da fossa) interferem na realização pessoal e profissional e interferem no valor acrescentado para o cliente.</p>	CAO	<p>A questão levantada sobre a instalação já se encontra resolvida. Relativamente à afetação de 50% também já se encontra resolvida.</p>
<p>Sendo a APPACDM classificada como " Instituição de Excelência " não posso deixar de referir a minha insatisfação com a atuação e insensibilidade dos Recursos Humanos na gestão dos conflitos, já que trata da mesma maneira trabalhadores dedicados, competentes e classificados de Excelente e que são uma mais-valia, com outros que não é.</p>	CAO	<p>O feedback que chegou à direção desta instituição foi que o ambiente de trabalho melhorou significativamente depois das mudanças efetuadas</p>
<p>Somos mal pagos para o trabalho que temos.</p>	LRE	<p>Os vencimentos aplicados na instituição estão de acordo com o estipulado no Contrato Coletivo de Trabalho.</p>
<p>Tem sido um prazer e uma constante aprendizagem estar na APPACDM. Espero continuar e evoluir em função dos que mais precisam do nosso apoio.</p>	CE	<p>Elogio</p>

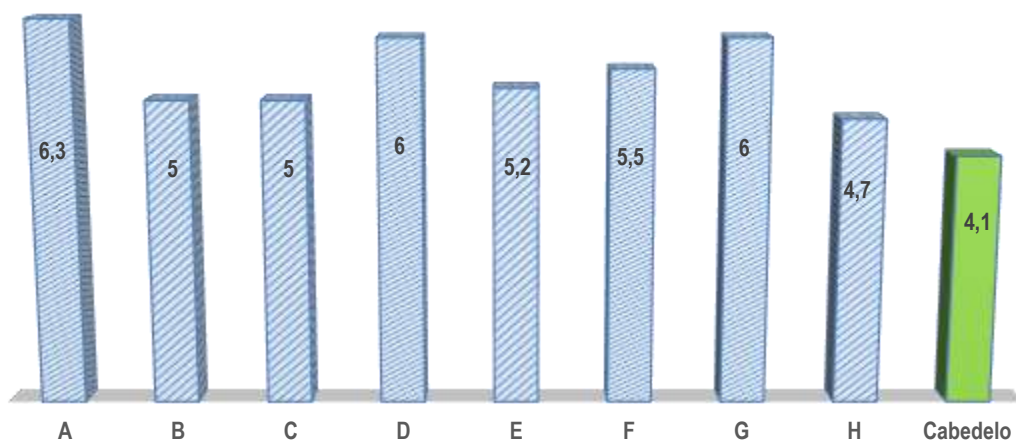


Gráfico 31 – N° de clientes por colaborador nos diferentes CAO's da APPACDM de Viana do Castelo

Data: 30.09.2019

Elaborado por Equipa da Qualidade – Alberta Leite

Verificado pelo Gestor da Qualidade – Hugo Oterelo

Aprovado por Presidente – Luiz Costa