



## Relatório Final dos Grupo de Sensing

---

# Província Portuguesa da Ordem Hospitaleira de S. João de Deus

## ÍNDICE

<b>PREÂMBULO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. SÍNTESE DOS TEMAS E GRUPOS DE SENSING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. VIDA ESPIRITUAL E COMUNITÁRIA DOS IRMÃOS.....</b>	<b>4</b>
<b>3. CRISE AMBIENTAL .....</b>	<b>6</b>
<b>4. PESSOAS, TALENTO E BEM-ESTAR.....</b>	<b>7</b>
<b>5. TRANSMISSÃO DO CARISMA .....</b>	<b>10</b>
<b>6. GOVERNANÇA .....</b>	<b>14</b>
<b>7. SUSTENTABILIDADE .....</b>	<b>16</b>
<b>8. HOSPITALIDADE INOVADORA.....</b>	<b>17</b>
<b>9. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>10. CENTRO DE APOIO À SAÚDE S. JOÃO DE DEUS – LACLUBAR (TIMOR LESTE) .....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXO I - MOMENTOS DE PERCEÇÃO .....</b>	<b>26</b>

## Preâmbulo

O presente relatório reflete a síntese dos resultados dos grupos de sensing desenvolvidos na Província Portuguesa da Ordem Hospitaleira de S. João de Deus (PPOHSJD), entre os meses de janeiro e abril de 2024.

As metodologias de sensing foram concretizadas de forma uniforme, numa amostra significativa e representativa da família hospitaleira, stakeholders, e sociedade civil, nos seguintes locais:

Instituto S. João de Deus:

Sede ISJD- Lisboa; Casa de Saúde do Telhal - Mem Martins; Casa de Saúde S. João de Deus (Funchal); Casa de Saúde S. Rafael (Angra do Heroísmo); Casa de Saúde S. João de Deus (Barcelos); Casa de Saúde S. Miguel (Ponta Delgada); Hospital S. João de Deus (Montemor-o-Novo); Casa de Saúde S. José (Areias de Vilar); Clínica de S. João de Ávila (Lisboa) /Instituto S. João de Deus - Carnaxide;

Fundação S. João de Deus;

Centro de Apoio à Saúde S. João de Deus – Laclubar (Timor Leste).

## 1. Síntese dos temas e Grupos de Sensing

A seleção dos temas dos grupos de sensing, foi da responsabilidade dos representantes da PPOHSJD, na Assembleia Regional Europa, realizada em Marselha, em novembro de 2023.

Esta seleção de temas e dos respetivos grupos alvo apresentou como base, vetores estratégicos para o desenvolvimento e evolução da Missão de S. João de Deus na PPOHSJD, nos próximos seis anos. Considera-se que o objetivo de realizar uma “fotografia” das perceções de Todos os que vivem, contribuem e se relacionam com esta nossa Missão, foi atingindo, uma vez que, a abrangência alcançada foi de 1027 pessoas, distribuídas da seguinte forma:

3

Tema	População Alvo	Nº de Grupos	Nº Participantes
Vida Espiritual e Comunitária dos Irmãos	Irmãos S. João de Deus	4	34
Crise Ambiental	Irmãos/Colaboradores/Utentes/Fornecedores	8	87
Pessoas, talento e bem-estar	Irmãos/Colaboradores/Ex-Colaboradores/Utentes/Famílias/Voluntários	10	110
Transmissão do Carisma	Utentes	*	49
	Colaboradores	*	56
	Irmãos S. João de Deus	*	26
Governança	Irmãos/Colaboradores/Parceiros	12	91
Sustentabilidade	Irmãos/Colaboradores/Benfeitores/Entidades Financiadoras /Entidades Governamentais	9	82
Hospitalidade Inovadora	Irmãos/Colaboradores/Voluntários/Utentes/Famílias Entidades Financiadoras e referenciadoras/Parceiros	17	161
Comunicação	Irmãos/Colaboradores/Voluntários/Famílias/Pareceiros/Fornecedores/Sociedade civil	**	294
Missão em Timor Leste	Irmãos/Colaboradores/Utentes/Famílias/Voluntários	4	37
<b>Total</b>	*Dinâmicas de sensing individuais – entrevista ** Dinâmicas de sensing com diferentes abordagens		<b>1027</b>

## 2. Vida Espiritual e Comunitária dos Irmãos

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Vida Espiritual dos Irmãos</b>	Irmãos S. João de Deus	34
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A vida espiritual e comunitária dos Irmãos é um vector fundamental para a vitalidade da PPOHSJD, uma vez que influencia de forma preponderante a vivência do carisma, impulsionando a continuidade do legado de S. João de Deus	
<b>Metodologia</b>	Grupo de Precepção (auscultação de perguntas orientadoras)	

As principais iluminações surgiram pelo sublinhado de ideias após o momento de reflexão e escuta da partilha de todos: **a importância da missão para os Irmãos** (os Utentes são uma motivação vital da nossa vida religiosa) e **a nossa vida de fé e oração está interligada com o nosso compromisso hospitaleiro** (Contemplativos na Hospitalidade ou Hospitalidade Orante).

Confirmou-se que a metodologia utilizada facilitou o diálogo e a partilha e que estes encontros de partilha/percepção são importantes para a promoção da unidade e fraternidade entre os Irmãos, assim como para promover a participação ativa dos mesmos na construção de pensamento e planificação de apoio às decisões dos superiores.

Sobre este tema a questão chave que surgiu nos vários grupos é a de manter os poucos Irmãos informados, motivados e comprometidos com a Vida e Missão da Ordem, combatendo o isolamento e individualismo, o maldizer e foco no passado, promovendo a sua ocupação ativa nos Centros, junto dos Utentes e Colaboradores. É necessário também continuar a valorizar o testemunho dos Irmãos mais idosos e pensar formas criativas de os integrar no processo de partilha do Carisma com os Colaboradores.

Em Timor-Leste, valoriza-se o sentido de pertença à comunidade e o serviço uns dos outros, para o bem comum e para a missão. Preocupa a pouca vitalidade das comunidades, a comunicação entre os Irmãos e comunidades e o fraco acompanhamento e integração dos formandos, nas diferentes etapas de formação.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Vida Espiritual e comunitária dos Irmãos	Sermos poucos e parece que pouco profundos	Anima-me a fé dos outros Irmãos e o seu empenho na missão
	Vivermos do passado	O testemunho perseverante dos Irmãos mais velhos;
	Excessivo individualismo	A vida de fé e oração não desligada do compromisso hospitalero
	Não sabermos ser pais, avós ou filhos, em relação aos detalhes da vida diária	Viver em comunidade e não isoladamente
	A contingência de termos de fechar comunidades	Minha vivência histórica de piedade e fé, desde a infância
	Falta de mais criatividade na vida de fé, fraterna e apostólica	Não me faltam as ajudas de que preciso, por isso sou grato
	O descarmarmos demasiado a formação prática para a Vida Hospitalera	Abertura da Ordem à sociedade favoreceu fé adulta
	Nada me entristece	As oportunidades que tenho hoje de cuidar e servir os doentes
	O número reduzido de Irmãos/Vocações	Coerência entre a Vida Religiosa e a Vida no Centro
	Dificuldade de escuta e de diálogo	Serviço / Presença na Missão
	A criação de amizades fora da comunidade	Assiduidade à oração
	Falta de responsabilidade pessoal	Acolhimento. Comunidade que acolhe e é acolhida
	Não escuta ativa uns aos outros na comunidade	Manter-se o essencial na vida da comunidade
	Só ver o negativo na pessoa	A comunidade ser dinâmica
	O maldizer e o dizer mal	O diálogo e partilha entre os Irmãos
	Haver tempos de deserto (de presença física) comunitário	Os Irmãos cuidarem uns dos outros
	Demasiado tempo individual e pouco comunitário	Valorização da vida espiritual e fraterna
	Damos demasiada importância ao que não é bom	Vivência da Eucaristia/oração comunitária
	Pouca qualidade da oração	Testemunho dos mais velhos
	Maledicência e denegrir a imagem dos Irmãos	Vivência concreta do carisma
	Pouco investimento e descuido na formação prática	Cuidado dos mais velhos e doentes
	Saudosismo, viver do passado	Diálogo e comunicação
	Vida superficial de mediocridade	O Compromisso de cada Irmão
	Pouco espaço e tempo para convívio	A relação e proximidade com os doentes
	Não seguimos muito o projeto da vida comunitária	Ter boa relação entre Irmãos e ajuda mútua
	Falta de uniformização da forma de rezar entre duas comunidades	Ter vida de oração e de serviço
	Comunicação não eficaz e lenta entre duas comunidades	Trabalhar junto com os colaboradores
	Falta de formação permanente interna e externa	Ser capaz de transmitir os valores da Ordem para as novas gerações.
	Menos dinâmicas na vida comunitária	Crescer na comunhão através do diálogo e da vida fraterna
	Falta de acompanhamento adequado de formandos nas etapas de formação	Valorizar a capacidade de serviço de outros Irmãos
Ter poucos Irmãos e muitos serviços	Dar testemunho da vida e da fé na missão através da fraternidade humana	
Falta de atualização de documentações burocráticas da Fundação	Ter abertura ao outro Irmão e acolhendo-o tal como ele é	
Falta de separação da conta bancária da comunidade e da Fundação	Viver uma espiritualidade de comunhão a nível pessoal e comunitária	
Sair a procura da felicidade fora da comunidade	Sentir-se da Ordem e da Fundação	
Separar os formandos dos Irmãos na formação e na vida comunitária	Ser Irmão na comunidade interna e externa	

### 3. Crise Ambiental

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Crise Ambiental</b>	Colaboradores, famílias, utentes, irmãos, voluntários, prestadores de serviços e benfeitores (FSJD)	87
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A crise ambiental apresenta um conjunto de desafios ecológicos que ameaçam os ecossistemas globalmente, influenciando o bem-estar e a segurança das populações.	
<b>Metodologia</b>	Grupo de Precepção (auscultação de perguntas orientadoras)	

A realização do sensing relativamente a esta temática constitui-se como uma mais-valia poder escutar uma base ampla de perspetivas sobre o tema. Foi muito positivo ver que há preocupações e esperanças comuns nas diversas realidades vividas pela Ordem. Como consequência realça-se que as pessoas sentiram-se valorizadas por serem ouvidas no processo de discernimento sobre os temas importantes para a Ordem.

A abordagem deste tema realçou esperanças e preocupações efetivas demonstrando muita sensibilidade e envolvimento nos desafios inerentes à crise ambiental, conforme demonstrado na tabela seguinte, contudo realçam-se as seguintes preocupações:

“Custos elevados associados à transição energética (aumento de custo de bens e serviços)”;

“Falta de implementação de boas práticas ambientais individuais e institucionais como por ex. substituir uso excessivo de sacos de plástico por sacos de pano, gestão da eletricidade (desligar as luzes/sensores), não deitar luvas no lixo comum, uso de dispositivos médicos biodegradáveis, aumentar a reciclagem, reutilizar materiais para atividades nos ateliers, reciclar as embalagens dos produtos de limpeza, etc.”;

“Estruturas e serviços (edifícios antigos) que não garantem isolamento térmico, infiltrações e falta de manutenção de equipamentos que não garantem a eficiência energética”.

Relativamente às esperanças destacam-se:

“Consciência de uma cultura organizacional de poupança e de reciclagem com práticas de proteção ambiental implementadas (utilização de lâmpadas LED; reutilização de papel; utilização da água da torneira; aproveitamento da luz natural e o cuidado de apagar as luzes nos espaços não utilizados)”;

“Ocorre reutilização e reaproveitamento de materiais na instituição e separação de lixos”;

“Contínuo investimento nas estruturas (garantindo eficiência energética, térmica e climatização)”.

A dinâmica criada para abordar este tema, permitiu perceber a importância de implementar na instituição uma Política Ambiental e continuar a fazer caminho no que refere a este tema, nomeadamente promovendo mais formação e literacia sobre o mesmo e renovando equipamentos com objetivo de redução de gastos/custos e eficiência energética.

Foram identificadas questões chave que potenciarão no futuro, colocar em agenda institucional o tema da Crise Ambiental, com “radiografia fidedigna da realidade do momento presente. Os

resultados dos grupos de perceção servem não só para o Capítulo Geral, mas também para melhor a Planificação estratégica institucional.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Crise Ambiental	Falta de formação/ iliteracia na área do ambiente (interna)	Consciência de uma cultura organizacional de poupança e de reciclagem com práticas de proteção ambiental implementadas (utilização de lâmpadas LED; reutilização de papel; utilização da água da torneira; aproveitamento da luz natural e o cuidado de apagar as luzes nos espaços não utilizados) (Interna)
	Produção massiva de informação que acaba por não chegar a todas as pessoas (externa)	Aumento generalizado do consumo inteligente, da consciência social e da preocupação de reciclagem e separação de resíduos nos domicílios (externa)
	O impacto das alterações climáticas na saúde das populações, nomeadamente na saúde mental (externa)	Colaboradores e Utentes com formação sobre triagem de resíduos (interna)
	Falta consciencialização para a questão ambiental (realização de procedimentos por obrigação, com falta de noção para as consequências) (interna)	Ocorre reutilização e reaproveitamento de materiais na instituição e separação de lixos (interna)
	Custos elevados associados à transição energética (aumento de custo de bens e serviços)	Preocupação já existente da instituição em relação a esta temática, estando incluída nas diretrizes do último capítulo e nos Planos de Atividades dos Centros (interna)
	Falta de uma Política Ambiental institucional (interna)	Contínuo investimento nas estruturas (garantindo eficiência energética, térmica e climatização)
	Faltam equipamentos para separação lixos Interna)	Colocação de painéis solares, bombas de calor e aquisição de viaturas elétricas (interna)
	Falta de implementação de boas práticas ambientais individuais e institucionais como por ex. substituir uso excessivo de sacos de plástico por sacos de pano, gestão da eletricidade (desligar as luzes/sensores), não deitar luvas no lixo comum, uso de dispositivos médicos biodegradáveis, aumentar a reciclagem, reutilizar materiais para atividades nos ateliers, reciclar as embalagens dos produtos de limpeza, etc. (interna)	Medidas políticas e económicas que reforçam e incentivam as organizações ao investimento em fontes de energia renováveis (externa)
	Legislação obriga por vezes a desperdício desnecessário (conflito entre o ideal e o obrigatório)	A partilha de boas práticas e a realização de atividades de benchlearning (interna)
	Estruturas e serviços (edifícios antigos) que não garantem isolamento térmico, infiltrações e falta de manutenção de equipamentos que não garantem a eficiência energética (interna)	As novas gerações apresentam uma maior responsabilidade social e laboral para as questões ambientais (externa)
	Políticas de proteção do ambiente global ineficazes ou inexistentes (externa)	Temos Know-How para ajudar na prevenção/promoção da saúde mental ligados às alterações Climáticas
	Evolução lenta na implementação de sistemas de energias renováveis (externa e interna)	
	Excesso de embalagens para transporte e acomodação dos materiais clínicos (externa e interna)	
Falta de formação/ iliteracia na área do ambiente (interna)		

7

## 4. Pessoas, talento e bem-estar

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Pessoas, talento e bem-estar</b>	Irmãos/Colaboradores/Ex-Colaboradores/ utentes/Famílias/Voluntários	110
<b>Justificação Seleção do tema</b>	Abordar o tema de Pessoas, talento e bem-estar constitui-se como uma das essências da Missão de S. João de Deus. Servimos Pessoas através do envolvimento de Pessoas. Nesta perspetiva, é crucial cuidar, valorizar e reconhecer o talento e as necessidades das “nossas” Pessoas, que cuidam e vivem o carisma, permitindo a continuidade do legado de S. João de Deus, nos dias de hoje.	
<b>Metodologia</b>	Grupo 1: Focus Group Presencial (partilha de percepções) Grupo 2: Ex-Colaboradores (Inquérito por questionário On-line - via e-mail).	

A profundidade e a riqueza dos dados qualitativos compilados através dos grupos focais superaram as expectativas. Estes dados forneceram insights valiosos sobre as motivações, desafios e aspirações dos colaboradores. Sentimos que a prática de escuta ativa necessita ser integrada como uma parte essencial da cultura organizacional, melhorando a comunicação interna e aumentando a “moral” dos colaboradores

A transparência nas comunicações sobre decisões organizacionais e o estado da organização é amplamente valorizada pelos colaboradores. A falta de comunicação aberta é considerada uma fonte significativa de stress.

O bem-estar e o desenvolvimento do talento não são apenas responsabilidades éticas, mas também estratégicas. Investir genuinamente nos recursos humanos, trará benefícios de um ambiente de trabalho mais feliz, saudável e produtivo. Essas descobertas sublinham a importância de uma abordagem holística e personalizada na gestão de talentos e bem-estar, destacando que o verdadeiro valor está nas pessoas e na maneira como elas são tratadas e desenvolvidas dentro da organização. Ou seja, a cultura organizacional tem um impacto significativo no bem-estar e no desenvolvimento do talento.

Identificaram-se as seguintes questões-chave que nos desafiam no futuro:

Quais são as principais competências e habilidades necessárias para o futuro?

Como podemos atrair e reter talentos?

Como podemos promover um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal para os nossos colaboradores?

Quais iniciativas de saúde podemos implementar para promover o bem-estar físico e mental dos nossos colaboradores?

Como promover a transparência e comunicação aberta? (para reduzir rumores e aumentar a confiança e o senso de segurança entre os colaboradores).

A seleção dos grupos alvo e as metodologias desenvolvidas permitiram uma ampliação da perceção através de dois grupos distintos:

Tabela 1: Colaboradores (e ex-colaboradores), voluntários, Irmãos, Utentes e Famílias;

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
<b>Pessoas, talento e bem-estar</b>	Envelhecimento da população assistida	Multidisciplinaridade e trabalho em equipa
	Inexistência de unidades especializadas por patologias, nomeadamente patologias associadas a grandes exigências para os colaboradores (ex. autismo, ou alterações do comportamento)	Boa relação estabelecida com os doentes que se sentem bem cuidados, são a principal motivação
	Alargar a prestação de cuidados de saúde a utentes do sexo feminino	Colaboradores que fazem o que gostam, com um sentido, mesmo que remuneração não seja tão atrativa
	A presença de colaboradores a recibos verdes fomenta a instabilidade e o menor vínculo destes.	Ajuda e presença dos voluntários
	Dificuldades com recrutamento, falta de formação inicial, o pouco interesse/desvinculação dos novos colaboradores que cria insatisfação nos colaboradores mais antigos e prejudica a partilha de experiências.	Bom ambiente dentro da equipa, união, compreensão e respeito mútuo
	Recursos físicos e materiais deficitários, gera por vezes desajuste entre o que é solicitado aos colaboradores e os meios para o realizar, assim como propicia a pouca ocupação dos utentes	Valorização das políticas de reconhecimento emanados centralmente (aumentos, subsídios de refeição, dia do aniversário)
	Falta de momentos de encontro entre colaboradores e colaboradores e irmãos como a escola de hospitalidade, visita a outras casas	Colaboradores com sentido de responsabilidade social e preocupação com os utentes: identificados com a instituição e com o que fazem
	Necessidade de atualização de formações realizadas no passado e sentida a necessidade de formações específicas (ex. lidar com doente com autismo)	Reconhecimento de competências
	Remuneração salarial (no passado a remuneração oferecida pela casa era melhor que das outras instituições)	Potenciar a formação (interna e externa) e incentivo ao desenvolvimento profissional
	Sindicalização	Assistência de qualidade ao utente: resultados obtidos (ganhos em saúde)
	Transversalidade no tratamento do colaborador	Gosto por aquilo que fazem / realização pessoal
	Não há atividades de team building ou retiros	São desafiados
	Estilos de liderança (desgaste e insegurança do colaborador)	Transmissão de Hospitalidade, acolhimento, serenidade e bem cuidar
	Falta de reconhecimento - desmotivação e perde-se a identidade	Colaboradores simpáticos e motivados
	Não há uma relação simbiótica	Assistência de qualidade e reabilitação
	Excesso trabalho / Inequidade	Condições estruturais e serviços prestados de muita qualidade
	Aumento da exigência/ Estrutura física desadequada	Modelo Holístico no Cuidar
	Presença de Elementos desestabilizadores nas equipas	Aproximação à Direção: Confiança e disponibilidade da hierarquia
	Turnover	Cultura Hospitaleira
	Carreiras desajustadas/inexistentes	Elevada Capacidade técnica/ Profissionalismos das equipas
	Baixa identidade institucional	Envolvência das pessoas nos projetos e realização profissional que daí deriva
	Desvalorização da opinião dos colaboradores	Disponibilidade dos colaboradores para ajudar
	Tipologia de Cuidados	A aprendizagem contínua e a realização de formação entre pares e outras equipas – criação de pontes com outras Casas de Saúde
	Falta Ocupação para os utentes leva a sobrecarga e conflitos	Momentos de convívio: Possibilidade de poder interagir com diferentes públicos e patologias em situações diferentes (na missa, numa festa, num passeio)
	Falta de comunicação/coordenação entre as diferentes valências/equipas	Reconhecimento dos utentes e famílias – sentimento que fazemos a diferença
	Carga horária muito intensa	Partilha de valores/ de uma missão, de um propósito
	Ratio desequilibrado entre colaboradores e utentes	Maior proximidade dos Irmãos com os colaboradores (estão mais presentes)
	Desânimo e burnout da equipa de enfermagem	Espaço físico/ luminosidade natural dos espaços é uma oportunidade de bem-estar
	Falta de tempo e a má gestão dos tempos (“é para ontem”; “é para hoje”)	Sentido de pertença e a colaboração
	Excesso de burocracia/ de registos	Ambiente organizacional personalizado
Inexistência de retribuição de acordo com o grau académico/responsabilidade	Permeabilidade/autonomia ao pensamento "fora da caixa"	
Falta de compromisso	Liberdade de expressão das ideias e atividades	
Elevado número de horas acumuladas	"Ter voz"	
Reduzido reforço positivo/ Reduzido feedback	Abertura para conciliar a vida pessoal/profissional	
Falta de cumprimento dos procedimentos instituídos		

Tabela 2: Ex-Colaboradores (Inquérito por Questionário On-line - via e-mail).

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Pessoas, talento e bem-estar Ex-Colaboradores	Motivo de saída: 45% Remuneração - O salário não era justo face à função e comparando com outras organizações. 35% Natureza do trabalho - Não estava satisfeito com o tipo de trabalho que estava a realizar. 35% Promoção e progressão de carreira - Não havia oportunidades para progredir na minha carreira	6,67% mudou para um horário pior dos que o do ISJD; 50% estava satisfeito com o horário de trabalho
	75% dos inquiridos já tinha um novo emprego/nova oportunidade definida depois de deixar o ISJD	25% dos inquiridos não tinha um novo emprego/nova oportunidade definida depois de deixar o ISJD
	53,3% referem que os seus salários do novo emprego são melhores do que no ISJD	60% estava satisfeito com o ambiente de trabalho e relação com os colegas de trabalho e 20% muito satisfeito
	40% referem que outros incentivos do seu novo emprego são melhores do que no ISJD	65% estava satisfeito com os valores e normas da Instituição e 30% muito satisfeito
	65% estava insatisfeito com a oportunidade de progressão na carreira	50 % estava satisfeito com o posto de trabalho (clareza das tarefas e das responsabilidades)
		45% estava muito satisfeito com o relacionamento e comunicação com a Chefia
		65% estava satisfeito com o relacionamento e comunicação com a Direção
		55% estava satisfeito com as oportunidades de formação
	40% satisfeito com benefícios e apoios	

## 5. Transmissão do Carisma

10

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Transmissão do Carisma</b>	Irmãos/Colaboradores/ Utentes	131
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A transmissão do carisma de S. João de Deus centra-se na capacidade da PPOHSJD manter viva, cultivar e disseminar o carisma que nos caracteriza e nos diferencia, entre todos aqueles que vivenciam esta Missão. Este tema foi selecionado pela sua importância como alicerce para a garantir a cultura organizacional existente e promover no futuro, inspiração para a sua consolidação e continuidade.	
<b>Metodologia</b>	Entrevista (Questionário específico por grupo alvo: Irmãos/Colaboradores/ Utentes)	

O mais impactante na dinamização foi o reconhecimento e a valorização que as pessoas sentiram ao serem ouvidas e auscultadas sobre este tema. Fizemos perguntas aos colaboradores, utentes e aos Irmãos, e muitas vezes tivemos segundos de silêncio, de reflexão, um verdadeiro exercício de observação da atuação de cada um no seu dia-a-dia. Surpreendeu-nos a grande preocupação que os colaboradores e Irmãos têm em manter a continuidade do Carisma, surpreendeu-nos que a parte técnica e financeira sobrepõe-se à sua vivência, surpreendeu-nos que alguns Irmãos não têm um papel ativo na passagem do Carisma. Como também foi muito gratificante ouvir que o nosso Carisma é reconhecido e valorizado e nos diferencia a todos os níveis, que o bem-estar do utente, de forma holística, é reflexo do Carisma e que muitos colaboradores sentem-se responsáveis por passar esse Carisma. A consequência foi a obtenção de um espelho, o diagnóstico das necessidades, preocupações e esperanças dos inquiridos.

Descobrimos que as pessoas conseguem diferenciar a nossa missão das outras obras, mas percebe-se que já não é transversal a todos os colaboradores e Irmãos, e há diferentes níveis de vivência do carisma.

Confirmou-se que se não olharmos seriamente para a transmissão do carisma, podemos correr o risco das nossas Obras perderem a identidade e a vivência que sempre as caracterizaram e identificaram.

A dinâmica e a metodologia criada permitiram perceber qual é a perceção que os utentes, Irmãos e Colaboradores (desde o mais antigo para o mais recente) têm sobre o Carisma e a sua vivência. Tentou-se perceber se se sentem como “Leigos Hospitaleiros”, pessoas comprometidas e identificadas, com a responsabilidade de dar continuidade ao nosso carisma e valores. Qual é o papel dos Irmãos neste processo tão importante. Como é vivido o Carisma da Hospitalidade nos dias de hoje e o que é fundamental para manter esta vivência Joandeína que tanto nos caracteriza e nos diferencia.

Tabela 1: Entrevistas com Utentes

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Transmissão do Carisma Utentes	Falta de rácios	Vive-se Carisma
	Diminuição da presença dos Irmãos na instituição	Diferenciação positiva na forma de cuidar em relação a outras instituições
	"Muita mistura de utentes"	Os utentes têm a perceção que os colaboradores têm o carisma da Hospitalidade
	Reduzidas atividades lúdicas que envolvam os utentes	Os utentes têm a perceção que a assistência prestada aos utentes é segundo o carisma de S. João de Deus. Os colaboradores trabalham/prestam assistência/serviço como verdadeiros hospitaleiros, encarnando os valores como guia na assistência à pessoa, respeitando a individualidade, dignidade.
	Os familiares são muito presentes, mas por vezes pouco envolvidos no processo de tratamento	Sentem que os Irmãos fazem toda a diferença no ambiente e nos próprios colaboradores na Unidade.
		Proximidade familiar, territorial e com utentes e Irmãos
		Preferências pessoais dos utentes são atendidas
		Respeito pela liberdade religiosa
		Humanidade dos cuidados
		"O tratamento aqui é diferente"
	"Muitos Colaboradores têm capacidade de transmitir o Carisma "	
	Assistência espiritual muito personalizada	

11

Tabela 2: Entrevistas com Irmãos S. João de Deus

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Transmissão do Carisma  Irmãos S. João de Deus	Reconhecem que nem todos os colaboradores conhecem a história, valores e o Carisma de S. João de Deus	Os Irmãos sentem-se corresponsáveis por passar o Carisma, junto com os colaboradores
	Os Irmãos sentem que perderam o poder executivo sendo isso, para eles, uma preocupação, porque nem sempre acarretam a opinião dos Irmãos e a presença deles não é muito expressiva	Têm um bom ambiente na Casa
	Para os Irmãos, Família Hospitaleira só faz sentido em presença laboral, e que só ouvem esses termos nas ocasiões solenes, de cima para baixo	Sentem-se muito acarinhados e valorizados quando vão de visita às outras Casas
	Perdeu-se muito do carisma nas novas gerações, apenas mantém-se as questões práticas	A presença dos Irmãos é muito importante nas Unidades e Serviços; são muito respeitados
	A vivência do Carisma tem muito a haver com a atitude profissional. A missa não é entendida como a missa da Família Hospitaleira	Não sentem que se perdeu o Carisma nas Casas onde já não existe Comunidade de Irmãos
	Para manter o carisma é necessário contratar pessoas com valores humanos muito vinculados e presentes (melhorar o processo de seleção e recrutamento); trabalhar melhor no processo de integração e saber que está a trabalhar numa Instituição religiosa, com toda uma história e vivência de SJD.	Ouvem os utentes e colaboradores
	Preocupação com a remuneração dos colaboradores como ajuda à retenção pessoas, pois turnover de colaboradores está associado a menos envolvimento e menos sentido de pertença	As lideranças deveriam ser veículos do carisma. Se não são, deveriam ser e deverão ser treinados para isso
	Instabilidade política e dependência financeira do estado	"a obra de Deus não morre!", pelo que nunca desanimar mesmo sem irmãos
	Falta de formação estruturada no carisma e de formação no dia a dia e falta da escola da hospitalidade	muitas pessoas que rezam pela ordem
	Preocupação com a atitude de alguns colaboradores que só mostram interesse no contacto com os irmãos pelo cargo que estes ocupam	o processo já em marcha de criação de grupo de leigos hospitaleiros
	Sociedade que valoriza menos a espiritualidade, mais materialista, mais individualista e com menos respeito pela vida humana	há colaboradores com sentido de pertença e comprometidos com o carisma, bem como voluntários comprometidos
	O número cada vez mais reduzido de Irmãos	Fazer da Missão uma dádiva de Deus e cada um fazer a Missão em prol da Pessoa Humana
	Sentimento de pouco tempo com o utente e, com o colaborador, ainda menos. Falta tempo para escutar. O trabalho exige mais do que a missão de escutar - Muitas atividades/ tarefas e muito pouco tempo para as Pessoas	Os colaboradores manterem o carisma e a obra de S. João de Deus
	A nova geração é mais desprendida, vêm para trabalhar e alguns sem sentimento de pertença. Fraca retenção de novos colaboradores – rotatividade	Garantir uma liderança carismática
	Há diferenças como cada Irmão experiência a sua Missão. Há Irmãos que se retiram. Não estamos todos alinhados e comprometidos. Os mais velhos, sentem-se mais desiludidos e não estão alinhados.	Somos poucos, mas somos. Vivemos atualmente o Carisma da Hospitalidade. Às vezes, duvidamos, temos receios, mas há uma grande vontade de não se perder a marca de S. João de Deus. O Carisma mantém-se atual e necessário. Há muitas necessidades que podemos responder à maneira de S. João de Deus e com muita criatividade.
	Poucas pessoas conhecem história e vida de S. João de Deus	Há sinais de Hospitalidade nos jovens e que têm de ter continuidade. Identificam-se, existe o potencial, e o desconhecimento de como acompanhá-los tem de ser trabalhado
	Rotatividade dificulta a passagem do carisma; falta de elos e de união	O facto de trabalharmos juntos em diferentes equipas e estarmos presentes em momentos importantes como o aniversário, o luto. O envolvimento dos colaboradores que vêm fora do trabalho, participar nas atividades
	Tem que passar pelo testemunho e presença dos Irmãos nas Unidades	A tradição; os Irmão de SJD; aproveitar o que temos para renovar a Hospitalidade. Não perdermos o foco da Missão. Manter a Pessoa no centro da Missão (a pessoa em sofrimento). Estar sempre presente
	Falta de sentimento de pertença à Família Hospitaleira (ou Família de S. João de Deus)	Carisma que se sente nos centros onde já não existem Irmãos presencialmente
	Poucas atividades que envolvam todos (Irmãos, colaboradores, utentes e famílias)	Escola da Hospitalidade
Alguns colaboradores pensam que os Irmãos estão a vigiar	Alguns colaboradores muito comprometidos, o que pode ter um efeito contagiante	
	Alguns colaboradores, mesmo que não sejam religiosos identificam-se e comprometem-se com a parte humana, o cuidar e fazer o bem feito	
	Alguns colaboradores, mesmo que não sejam religiosos identificam-se e comprometem-se com a parte humana, o cuidar e fazer o bem feito	
	A presença dos Irmãos nas Unidades e o que isso representa e ajuda a todos (colaboradores, utentes, famílias)	

Tabela 3: Entrevistas com Colaboradores

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Transmissão do Carisma Colaboradores	Novas admissões com pouco conhecimento da vida e obra de S. Joao de Deus	Existência de retiros espirituais
	integrações muito rápidas de novos colaboradores e com pouca formação na função e no carisma	Colaboradores mais antigos vivem fortemente carisma
	Fraca vivencia religiosa e espiritual	Clima diferenciador positivo devido a Hospitalidade que caracteriza instituição
	Se perdem os Irmãos, perdem S. João de Deus	Os colaboradores valorizam muito a Instituição e a sua família é muito envolvida nas atividades da Casa
	Nem todos os elementos da Direção são considerados veículos do Carisma, dão mais valor ao rigor técnico, menos ao carisma.	A presença dos Irmãos é muito valorizada. Os Irmãos passam o Carisma e sentem que há comunhão entre colaboradores e Irmãos
	Sentem que deveriam estar mais tempo com o utente, mas têm muito trabalho (poucos rácios)	Os próprios colaboradores sentem-se responsáveis por passar o Carisma aos que entram
	Pouca presença dos Irmãos no dia a dia - são o pilar	O mais importante para o colaborador é o bem-estar e dignidade do utente
	Diminuição dos irmãos, do seu testemunho e a falta de vocações	Percecionam o carisma da Hospitalidade no bem-estar do utente, na sua assistência, respeito e cuidado holístico
	Choque geracional nas equipas	Proximidade familiar, territorial e com utentes e Irmãos
	Fracos limiares de frustração dos colaboradores	Oportunidades de crescimento pessoal
	Linguagem utilizada na missa demasiado intelectualizada, pouco ajustada à população alvo	Recompensas não monetárias
	Fraca divulgação dos Ir. SJD e da OHSJD na sociedade civil	Compreensão, flexibilidade, proximidade, abertura e confiança dos líderes
	Envelhecimento dos utentes exige mais atenção	Equipas fixas com funções definidas e reconhecidas
	Despende-se muito tempo em trabalho administrativo	A Equipa de Pastoral da Saúde e a Escola de Hospitalidade são meios valorizados para a passagem do carisma e dos valores.
	Comunicação entre utentes e colaboradores, para a qual é necessária formação	Formações externas com despesas assumidas pela instituição
	Falta formação no carisma e falta da escola da hospitalidade	Possibilidades de realizar benchmarking interno/externo
	Turnover de colaboradores associado a menos envolvimento, menos sentido de pertença e menor identificação com o carisma	Esperança nas novas vocações
	Falta de grupos de reflexão no carisma e de monitorização da transmissão do carisma	Importância de que a direção e irmãos estejam mais próximos dos colaboradores assim como seria importante mais partilha entre colaboradores
	Falta de partilha entre as casas	O grupo de perceção sobre a transmissão do carisma
	Identificam-se como problemas na transmissão do carisma a reforma de colaboradores mais antigos e o facto de não se conseguir fazer triagem no recrutamento, sendo que doentes e colaboradores atuais são muito diferentes e com outras especificidades	Momentos como estes das reuniões de sensing; sentimento de voz ativa
	Necessidade de chefias carismáticas em todos os serviços e falta de reconhecimento das pessoas carismáticas	Foco no utente
	Pouco reconhecimento do trabalho desenvolvido	Sente-se sempre o respeito, a vontade de fazer o bem, de forma conjunta
	Falta cultura institucional; no dia a dia não se vive a presença do fundador	Temos que ser nós próprios os agentes de mudança
	Falta tempo para passar o carisma, os valores; Falta de tempo para dedicar às pessoas	Alguns dos colaboradores mais antigos estão comprometidos com a vivência e transmissão do carisma e valores institucionais.
	Falta de união, de trabalho em equipa	A Instituição é percebida como uma instituição de valores e reconhecida a nível local e regional.
	Alguns Irmãos não são testemunho do carisma e valores que deviam viver e dizem transmitir.	A presença dos Irmãos nas Unidades é valorizada no geral, por utentes, colaboradores e familiares, embora alguns transmitam mais o carisma que outros.
Alguns colaboradores, por desmotivação ou desinteresse, não vivem os valores e carisma institucional.	A instituição é diferenciada na forma como trata positivamente os colaboradores e procura valorizá-los.	
Algum excesso de preocupação da direção com os resultados económicos e menos com as pessoas e valores do carisma, que não está a ser transmitido.	Somos considerados uma Instituição de confiança.	
Não existe envolvimento de familiares de colaboradores nas atividades da Instituição.		

## 6. Governança

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Governança</b>	Irmãos/Colaboradores/Parceiros	91
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A evolução contínua das práticas de governança é preponderante para enfrentar os desafios atuais e beneficiar das oportunidades que surgem num mundo em constante mudança. Uma governança eficaz é fundamental para o desenvolvimento sustentável, promovendo a transparência, a responsabilidade, a participação e integridade.	
<b>Metodologia</b>	Dinâmica de Grupo	

A metodologia utilizada permitiu os participantes experienciarem diferentes papéis, promovendo um grande envolvimento e interesse relativamente ao processo de tomadas de decisão/comunicação Interna, feedback / reconhecimento e Delegação / Empowerment.

O tema da governança possibilitou evidenciar que a família hospitaleira interessa-se de forma particular por analisar o presente, que reflete uma necessária adaptação das políticas de reconhecimento e feedback de forma a serem mais efetivos e pressionados. No que respeita aos processos de tomada de decisão, existe envolvimento das partes interessadas, contudo a comunicação interna poderá ser potenciada. A delegação e o empowerment é claramente uma ferramenta para potenciar os recursos existentes, contudo são necessárias condições para o efetivar.

Confirmou-se que as políticas de recursos humanos, necessitam de uma adequação constante às necessidades em sucessiva mudança, acrescido pelos desafios geracionais e o turnover e dificuldade de retenção de talento.

Evidenciou-se que o feedback positivo não é claro e objetivo, pelo que será importante um alinhamento da cultura organizacional e dos líderes para recentrar este instrumento de Hospitalidade.

Diferentes questões para o futuro da Província e da Ordem foram evidenciadas através das perceções registadas:

- Como poderemos envolver as partes interessadas no processo de decisão, de forma mais efetiva?
- Como criar metodologias de comunicação interna que criem o envolvimento e alinhamento dos interessados?
- Como potenciar as políticas de reconhecimento existentes e aproxima-las das necessidades e expectativas dos seus destinatários?
- Como realinhar a cultura do feedback positivo que garanta um melhor desempenho?
- Que estratégias poderão ser implementadas para uma cultura de delegação efetiva e que permita o desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes e liderados?

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Governança	<b>Processo de tomadas de decisão/Comunicação Interna</b>	<b>Processo de tomadas de decisão/Comunicação Interna</b>
	As tomadas de decisão fundamentadas e necessariamente baseadas no conhecimento da realidade/contexto, com visão sistémica	Canais de comunicação já definidos, no entanto, necessitam de ser potencializados de forma a ser acessíveis a todos
	Conhecimento dos fundamentos (transparência) da tomada de decisão	Opinião dos colaboradores considerada no processo de tomada de decisão, no entanto deverá ser mais abrangente
	Ausência de envolvimento na tomada de decisão por parte dos envolvidos	Proatividade e criatividade;
	Diminuição do relacionamento entre Colaboradores e Irmãos	Preocupação da Hierarquia de topo no aumento das competências ligadas à literacia Informática
	Falta de reuniões entre diversos setores	Elevada auscultação de colaboradores
	Comunicação paralela/viciada com perda de credibilidade Interna e Externa	Disponibilidade para aceitar a mudança
		Tomada de decisão é aceite e compreendida pela maioria dos colaboradores e utilizadores

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Governança	<b>Feedback/Reconhecimento</b>	<b>Feedback/Reconhecimento</b>
	Reduzida disponibilidade de políticas de reconhecimento como: balanço presencial/remoto, remuneração variável, plano de carreiras, seguros de saúde/vida, vales oferta, subsídios de transporte e prémios de desempenho.	Existência de formação para colaboradores de forma transversal (poderá ser potencializada até através e-learning)
	Os Centros Assistenciais não conseguem reter talento (Recursos Humanos)	Não obstante existir uma cultura do elogio/reconhecimento, como ferramenta motivacional, deverá ser potencializada
	O reconhecimento não é consistente (nem todas as chefias reconhecem da mesma forma)	Reforço positivo e reconhecimento emocional
	Reduzido reconhecimento contribui para a menor retenção de colaboradores/talento	Existe um esforço de comunicar o reconhecimento interna e externamente
	Feedback negativo é mais frequente, criando impacto negativo	Existe evolução nas políticas centrais de reconhecimento
	Reduzida definição de objetivos e metas alocados à avaliação de desempenho	O feedback partilhado por utentes e famílias
	Avaliação de desempenho não corresponde à cultura de feedback e reconhecimento de forma estruturada e sustentada	Benefícios atribuídos aos colaboradores
	Reduzido feedback (positivo ou construtivo e sistematizado a 360°)	Reconhecimento associado a melhoria dos cuidados assistenciais

15

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Governança	<b>Delegação/Empowerment</b>	<b>Delegação/Empowerment</b>
	Reduzida supervisão/intervisão para averiguar implementação de procedimentos jurídicos, clínicos, financeiros e administrativos	Existe abertura para a consulta de outras partes interessadas (utentes, stakeholders, equipas multidisciplinares, etc.) na tomada de decisão
	Chefias intermédias acumulam funções por falta de rácios	Progressão na descentralização do modelo de gestão
	Reduzida formação para as equipas assumirem funções (para possível delegação/distribuição de tarefas)	Confiança na delegação das chefias de topo (autonomia)
	Falta identificação do Carisma	É incentivado a partilha de propostas e projetos
	Delegação de tarefas sem experienciar	Capacitação das equipas para a delegação
	Autonomia e delegação de poderes condicionada e com uma elevada quantidade de funções delegada	Possibilidade de partilha de experiências com outros Centros Assistenciais
	Falta de responsabilidade dos mais novos; e de vontade de responsabilização	Existência de Coordenações (chefias intermédias) implicadas
	Reduzido empoderamento e acompanhamento	Oportunidade de crescimento
Elevada rotatividade de Recursos Humanos, dificulta a delegação de funções	Adequação do processo de integração ao perfil, nomeadamente geracional	

## 7. Sustentabilidade

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Sustentabilidade</b>	Irmãos/Colaboradores/Benfeitores/Entidades Financiadoras /Entidades Governamentais	82
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A sustentabilidade é um tema central na atualidade, abrangendo aspetos ambientais, económicos e sociais. Assume uma vital importância na medida em que é um dos pilares que garantirá a continuidade da Missão de S. João de Deus, no futuro, permitindo a continuidade e desenvolvimento das obras apostólicas no futuro.	
<b>Metodologia</b>	Dinâmica de Grupo /questionário on-line	

As dinâmicas de sensing evidenciaram a noção clara que todos têm de que a dependência do Estado não é favorável à prossecução das nossas atividades e objetivos; de que é necessário encontrarmos fontes alternativas de financiamento; da necessidade de darmos continuidade ao nosso estilo tão próprio e diferenciador no cuidar, que nos torna únicos.

Realça-se a existência de muitas pessoas comprometidas a melhorar, nomeadamente, no sentido da sustentabilidade ambiental e no combate ao desperdício.

As metodologias de perceção utilizadas confirmaram:

- O orgulho que os colaboradores têm em vestir a camisola da Hospitalidade, de fazer o bem feito, e de forma diferenciada de outras instituições;
- a qualidade reconhecida dos serviços que prestamos pelos parceiros;
- a necessidade de continuarmos a fazer mais e melhor no sentido de obter melhores condições para todos, utentes e colaboradores;
- a necessidade de mais recursos financeiros de forma a darmos resposta aos cuidados necessários, cada vez mais complexos;
- a necessidade de mais respostas, diversificando os serviços e dando resposta a problemas sociais emergentes.

Emergiu a nível futuro, quais as respostas poderemos dar em termos de necessidades sociais emergentes; como pensar o futuro, sem depender tanto do Estado. Como continuar a fazer muito do pouco que nos é dado. Relativamente á Ordem, evidenciou-se como poderemos continuar a ser uma instituição tão diferenciada no cuidar, ainda que os recursos sejam escassos, num mundo em constante mudança, em que as necessidades se vão alterando e tornando cada vez mais complexas.

Como conseguirmos chegar ao próximo, reconhecendo as suas fragilidades e necessidades, adaptando-nos a elas, e ao meio social em que se encontra.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Sustentabilidade	Subvalorização dos valores das diárias pagas versus as necessidades dos utentes e dificuldade de negociação das mesmas; desigualdade/desequilíbrio entre valores pagos ao público e à nossa instituição	Elevada taxa de ocupação - As pessoas continuam a necessitar de apoio e dos serviços que prestamos; Privados - envelhecimento da população; criação de novos serviços de apoio para novas realidades sociais emergentes; Criatividade na gestão de recursos
	Elevada dependência do Estado (não promove a inovação); necessidade de diversificar as fontes de receitas; falta de apoios do estado no âmbito da doença mental	Aumento dos valores das diárias de internamento
	Aumento da complexidade dos doentes, o que aumenta a necessidade de RH (e suas competências) e de medicação e dispositivos médicos	Algum caminho no combate ao desperdício; preocupação com a sustentabilidade ambiental
	Cada vez a população mais envelhecida, existindo receio de não existir capacidade financeira para ir ao encontro de todas as necessidades futuras	Melhorias das estruturas físicas e das condições de vida dos utentes, e de trabalho dos colaboradores
	Dificuldades financeiras dos utentes e famílias	Entidades contam connosco, vendo-nos como um parceiro relevante para ir ao encontro das presentes e futuras necessidades da população a nível da saúde e social; Know-how existente é reconhecido; elevada qualidade assistencial
	Necessidade de maior racionalização da utilização de recursos e combate ao desperdício	Diversificação de fontes de financiamento/investimento, aproveitando o plano de recuperação e resiliência - PRR.
	Incapacidade de retenção de colaboradores, com custos associados	
	Aumento da concorrência, com desvio de RH	

## 8. Hospitalidade Inovadora

17

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Hospitalidade Inovadora</b>	Irmãos/Colaboradores/Voluntários/Utentes/Famílias Entidades Financiadoras e referenciadoras/Parceiros	161
<b>Justificação Seleção do tema</b>	Hospitalidade Inovadora foi considerado um tema de extrema importância, com base no nosso principal valor a Hospitalidade, que nos distingue, diferencia e nos caracteriza. Inovadora, porque existe a necessidade de manter este valor, atual, respondendo às necessidades de um mundo em mudança e aos desafios geracionais dos elementos constituintes da Família Hospitaleira	
<b>Metodologia</b>	Grupo de Precepção (perguntas orientadoras) /questionário on-line	

A abordagem do tema Hospitalidade Inovadora permitiu perceber a riqueza de ouvir o outro e a sua perspetiva; a importância e valorização dada pelos participantes aos grupos de percepção; ver que há preocupações transversais aos Centros Assistenciais. Criou esperança em nós e nos colaboradores na possibilidade de crescimento e melhoria da instituição. Ver que apesar do que falta melhorar/preocupações fazemos a diferença em muitas vidas e temos colaboradores muito comprometidos. Somos vistos como parceiros, complementares e com respostas humanizadas e de qualidade.

Salientam-se as necessidades emergentes da sociedade sem respostas; nova tipologia de doentes que necessitam de respostas diferenciadas e nalguns casos especializadas; várias áreas de possível atuação para a ordem: alta complexidade (autismo e deficiência intelectual com alterações de comportamento), demências, casos sociais com alta hospitalar e sem resposta residencial, saúde mental infanto-juvenil, dependências com e sem substância, sem abrigo,

emigrantes. Falta de respostas não só em internamento, mas também em ambulatório/equipas comunitárias para melhoria da continuidade de cuidados em SM e física. Necessidade de reforço do trabalho em rede. Alargamento dos serviços de internamento ao sexo feminino.

Foi evidente a preocupação generalizada dos participantes sobre a retenção e os baixos rácios de colaboradores, sobrecarga de trabalho, e a necessidade de formação destes. A necessidade de unidades mais pequenas e de mais respostas ocupacionais. Necessidade de respostas diferenciadoras e adequadas às novas necessidades. A importância dos voluntários. O continuum de respostas ao longo da permanência dos doentes na casa, ausência de limite temporal e importância das respostas residenciais comunitárias. A importância das respostas para além da saúde mental, incluindo respostas sociais (camas de retaguarda do SNS). A importância da formação em literacia em saúde à comunidade.

Ao nível futuro, foi evidente a necessidade de passarmos de reativos a antecipar as necessidades e sermos mais audazes. As novas necessidades da sociedade podem ser oportunidades para o ISJD. Nalgumas áreas já temos experiência para poder dar resposta embora noutras necessárias respostas especializadas. A necessidade de cuidar de quem cuida (desgaste dos colaboradores); necessidade de unidades mais pequenas, melhoria dos ratios de colaboradores, necessidade de estruturas mais adequadas e especialização das respostas e de RH diferenciados. Necessidade de reformular algumas respostas nalgumas casas na área da reabilitação psicossocial e física. Importância das respostas comunitárias. Criação de projetos inovadores.

No que respeita à Ordem e à sua ação no futuro, é importante a atenção às novas necessidades de respostas na sociedade (tipologia de doentes sem respostas) e de respostas especializadas, podem ser oportunidade para a Ordem; possível aposta não só no internamento, mas também no ambulatório/equipas comunitárias; cuidar dos cuidadores.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
<b>Hospitalidade Inovadora</b>	Falta de resposta às atuais necessidades da sociedade; procuramos para dar respostas a realidades complexas para as quais não temos capacidade de resposta. Mudança de tipologia dos doentes atuais/necessidades, atuais, que implicam cuidados diferentes: espectro do autismo, deficiência intelectual com alterações de comportamento, demências, doentes sem suporte social, jovens, emigrantes, sem abrigo, casos sociais (alta hospitalar e sem resposta residencial)	As respostas dadas atualmente são pertinentes, e somos vistos como realizando um trabalho com qualidade, humanizado e com profissionalismo, adequado às necessidades dos utentes, recebendo os doentes "que ninguém quer", e realizando um trabalho complementar e em parceria. Parceiros esperam que continuemos a dar boas respostas e a crescer e dar mais respostas adaptando-nos à realidade atual pois ainda estamos aquém das necessidades da sociedade
	Necessidade de respostas ocupacionais, em maior quantidade e diversidade, ergoterapia e formação interna e externa se não doentes "bem cuidados, mas armazenados"; ausência de programas de emprego para pessoas com doença mental	Reabilitação psicossocial numas casas como área core e transversal a todas as respostas e noutras ainda com necessidade de aposta e reforço na área da reabilitação psicossocial, área ocupacional e desporto
	Desinvestimento/necessidades de resposta na área das dependências com substância e sem substâncias	Continuum de serviços que dão resposta ao longo da permanência dos doentes na casa e sem limite temporal, assim como a valorização das respostas residenciais comunitárias
	Receio que o alargamento a várias respostas possa retirar o foco/e ou qualidade dos serviços existentes	Aceitar o desafio de receber doentes mais complexos e sem respostas como o autismo
	Preocupação com retenção dos colaboradores, baixos ratios de colaboradores, assim como número reduzido destes para realizar todas as atividades e projetos	Conhecimento e experiência na área social e saúde mental e psiquiatria que permite dar resposta às necessidades emergentes nas áreas das adições com e sem substâncias, demências, infância e adolescência, sem abrigo (incluindo migrantes) e casos sociais (doentes com alta e sem resposta residencial)
	Somos reativos (devíamos antecipar mais as necessidades) e algo conservadores (devíamos ser mais audazes) e com mentalidade economicista	Alargamento dos serviços ao género feminino
	Recursos humanos (quer pelos ratios, quer pelas competências diferenciadas necessárias à população em causa) e estruturas atuais poderão não dar resposta diferenciada e adequada às necessidades emergentes da alta complexidade, autismo	Apoios domiciliários em saúde mental e física; necessidade de continuidade de cuidados de saúde após alta para comunidade; projetos de follow-up; também consulta externa em SM, numa das casas
	Desgaste dos colaboradores (física e mental) pelo que há necessidade de cuidar dos cuidadores	As preocupações podem ser oportunidades
	Esquecer que somos instituição católica e não respeitar o nosso carisma	Importância do trabalho realizado em internamento e na comunidade, sendo necessário reforço do trabalho na comunidade, o reforço do trabalho em rede, emprego protegido, fóruns socio ocupacionais.
	Falta aproximação à investigação e especialização de respostas	Maior presença dos irmãos para transmissão carisma, que é o que nos distingue
	Apoio não regular dos voluntários numa altura em que as famílias cada vez menos presentes; necessidade de formação dos voluntários	Alojamentos para estudantes
	Inexistência de creches para filhos dos colaboradores	Formação à comunidade na promoção e literacia em saúde e saúde mental e literacia em saúde para que as pessoas conheçam o que existe e ao que podem ter acesso
	Concorrência da Santa Casa e das Irmãs Hospitaleiras	Investigação científica aplicada à prática
	Referenciação exclusivamente hospitalar	RH diferenciados
	Ausência de respostas em ambulatório/necessidade de desenvolver respostas comunitárias, incluindo para doentes com doença mental como programas de habitação, cantinas comunitárias, fóruns socio-ocupacionais e respostas integradas na crise	Programas de interação entre pessoas com e sem doença mental
	Unidades de internamento ainda demasiado massificadas sendo necessário unidades mais pequenas	Criação de projetos inovadores
	Falta de articulação entre segurança social e a saúde pode levar a complicações contratuais	Atividades das casas têm ajudado a quebrar o estigma associado à DM e dão resposta às pessoas que neles participam; construção de redes sociais
Desadequação do atual modelo (a nível financeiro e de permanência temporal do utente) nas residências da RNCCSMI face às necessidades efetivas dos utentes atuais e potenciais, assim como não há respostas diferenciadoras após a alta dos cuidados continuados físicos	Existem respostas para além da saúde mental, na área social (camas de retaguarda SNS), mas necessidade de crescimento nas áreas da fisioterapia	

## 9. Comunicação

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Comunicação</b>	Colaboradores, Irmãos, Voluntários, Famílias, Utentes /Participantes, Benfeitores, Parceiros e Sociedade Civil	294
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A comunicação nas organizações constitui-se como preponderante na eficiência do seu funcionamento e na forma como se posiciona perante a sociedade/comunidade que serve. No que respeita à Missão da Hospitalidade, a comunicação poderá contribuir para uma melhor perceção do seu propósito, potenciando-o.	
<b>Metodologia</b>	Grupo de Preceção (perguntas orientadoras) /questionário /questionário Rede Social Facebook	

No tema da Comunicação, surpreendeu-nos o retorno positivo após os encontros de auscultação. Todos consideraram uma excelente iniciativa e sentiram-se bem em serem escutados, partilhando como preocupação que após os grupos de sensing, “tudo se mantenha como está”. Surpreendeu-nos a vontade das pessoas quererem encontrar os Centros Assistenciais nas redes sociais e de mostrar a sua potencialidade. Surpreendeu-nos o facto de algumas pessoas que interagem com a OHSJD desconhecerem a sua dimensão religiosa, nacional e mundial.

No seguimento da implementação dos diversos encontros, e perante a verbalização do desconhecimento da dimensão da OHSJD, a Fundação S. João de Deus organizou, no mês seguinte, um ciclo de encontros mensais onde as pessoas pudessem saber mais sobre S. João de Deus e sobre o trabalho da OHSJD, em Portugal e pelo Mundo.

Descobrimos que há uma preocupação pela forma como estamos a comunicar para o exterior e o receio que afecte a forma como “vestimos a camisola”. Descobrimos que temos de falar mais de S. João de Deus e do seu Legado, para “dentro” e para “fora”. E que as pessoas estão preocupadas por desconhecerem o que se passa nas outras Casas da Ordem. Não se sentem parte de um todo: “Somos uma grande família, mas cada um no seu canto”.

Confirmámos que existe a percepção que os mais novos não vivem o Carisma da mesma forma que as pessoas que já conhecem o Legado de S. João de Deus. Subsiste um sentimento de perda do propósito da OHSJD/ Falta de Unidade, do Todo: é um trabalho ou uma missão?

Igualmente, confirmámos que prevalece uma reduzida literacia informática de alguns colaboradores e sociedade civil, em particular dos mais velhos e que a linguagem é desajustada aos diferentes interlocutores.

Como esperança, constatámos que somos vistos - pela comunidade e parceiros - como confiáveis e profissionais, sendo valorizado o nosso trabalho. É reconhecido internamente que podemos melhorar esta área (Comunicação), sendo uma preocupação efetiva e originado uma proposta capitular (da Província Portuguesa) nesse sentido: “Implementação de um Plano de Marketing/Comunicação”.

Não obstante essa melhoria necessária, existem já “ferramentas” e práticas que promovem a Comunicação Interna e Externa como, por exemplo, o e-mail Institucional, os procedimentos relativamente à comunicação, reuniões internas e externas, partilha de atividades e resultados com as partes interessadas, utilização de Redes Sociais, etc.

Evidenciamos as seguintes questões-chave para o futuro:

- Investir em RH especializados na área da Comunicação ou formar internamente?
- Criar uma Marca Institucional Mundial ou Nacional?
- Como promover o Legado da Hospitalidade, interna e externamente?
- Como potenciar uma comunicação com mais transparência no que fazemos em casa, entre casas e para o exterior?
- Depois de abrir a caixa de pandora, é inevitável haver mudanças na área da comunicação ao nível da Província e da Ordem.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Comunicação Interna	<b>Fraca comunicação interna</b> (pouco clara e tardia) <b>na OHSJD</b> (entre casas de saúde, ao nível nacional e internacional) - <i>Somos uma grande família, mas cada um no seu canto</i>	Existência de <b>e-mail Institucional</b>
	<b>Perda do propósito da OHSJD/ Falta de Unidade, do Todo: é um trabalho ou uma missão?</b> (Falta de passagem do carisma dos antigos colaboradores aos novos)	Chefias/Direção promovem uma comunicação direta e <b>preocupada em dar feedback</b>
	<b>Ineficácia da articulação/comunicação entre os serviços/ Fraca partilha e conhecimento entre os colaboradores:</b> Os colaboradores desconhecem as diretrizes e atividades realizadas e a falta de percepção do trabalho do outro pode levar a crítica	Existência do <b>Museu de SJD</b>
	<b>Resistência à gestão de conflitos</b> e análise de problemas e perda de dinâmicas que fomentavam a comunicação e a relação interpessoal	Reconhecimento de que podemos <b>melhorar muito a nossa Comunicação</b> Interna e Externa
	<b>Utilização excessiva de formato em "papel"</b> que não facilita a comunicação e passagem de informação	Já se utiliza as <b>redes sociais</b> para comunicar
	<b>Linguagem desajustada aos diferentes interlocutores / A mensagem não é transmitida para todos os grupos</b>	<b>Partilha de boas práticas</b> entre instituições (conversas sinodais)
	<b>Reduzida literacia informática</b> de alguns colaboradores e sociedade civil (os mais velhos): o acesso ao email e às redes sociais não é generalizado/ nem todos os colaboradores possuem email institucional (em Portugal e Timor-Leste)	A criação crescente de vídeos para a promoção/ <b>divulgação dos vários Projectos/Centros Assistenciais</b>
		Existência de <b>procedimentos de Comunicação</b>
	Existência de Proposta Capitular de reforçar a Marca Institucional através da implementação de um <b>Plano de Marketing</b>	

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
Comunicação Externa	<b>Política de Comunicação desajustada e desatualizada.</b> Externamente, as pessoas não conhecem/reconhecem a organização e a dimensão da OHSJD. Temos um diferencial que não é passado para o exterior. Desconhecimento das respostas do ISJD (somos mais do que SM) (em Portugal e Timor-Leste)	A generalidade dos Parceiros (mais de 75%) <b>vê-nos de forma positiva e profissional</b> , reconhecendo o nosso trabalho. Sabem também que pertencemos a Ordem de SJD e conhecem pelo menos 2 Centros Assistenciais
	<b>Existência de uma Marca Institucional pouco consistente:</b> Confusão com as Escolas João de Deus e com as Clínicas S. João de Deus; entre OHSJD e ISJD (ex.: site); associação do ISJD a um Lar para idosos.	Para quem conhece a instituição: a imagem é <b>positiva e humanizada</b> , passando a ideia de profissionalismo
	<b>A imagem não é uniforme e é errática/ confusa:</b> cada Casa faz a sua comunicação e não comunica como um todo. A Comunidade não associa a Casa como pertencente a um Instituto ou a uma Ordem, não conhecendo efetivamente a nossa Instituição e o nosso trabalho.	Cada vez há mais <b>partilha externa</b> das várias atividades realizadas.
	<b>Prevalência do estigma da doença mental associado à instituição</b> (em Portugal e Timor-Leste)	
	<b>Partilha de imagens e informações através das redes sociais</b> e o RGPD / Risco de sobrevalorização na divulgação de atividades. Nas redes sociais, a comunicação limita-se a partilha de informação sobre as atividades locais e existe pouca partilha dos serviços e dos resultados/ impacto das atividades / Ausência de conteúdos	
	<b>Reduzida utilização do site</b> enquanto meio de comunicação / Informação pouco atualizada	
	<b>A perda do Carisma.</b> Partilha insuficiente da História de S. João de Deus e dos Irmãos e da dimensão da intervenção da OHSJD – “Sou Parte” / “Vestir a Camisola”. <b>Perda da nossa identidade</b> com uma estratégia comunicacional muito “moderna” (ex.: TikTok)	
	<b>Desconhecimento da dimensão religiosa da OHSJD</b> (de algumas pessoas que conhecem a OHSJD)	
	<b>Desconhecimento da dimensão mundial da OHSJD</b> (de algumas pessoas que conhecem a OHSJD)	
	<b>Desconhecimento da dimensão nacional da OHSJD</b> (muitas pessoas que se articulam com uma instituição da OHSJD conhecem metade ou menos das instituições da OHSJD em Portugal)	
“Que tudo se mantenha como está”		

22

## 10. Centro de Apoio à Saúde S. João de Deus – Laclubar (Timor Leste)

Tema	População Alvo	N.º Participantes
<b>Centro de Apoio à Saúde S. João de Deus – Laclubar (Timor Leste)</b>	Irmãos/Colaboradores/Utentes/Famílias/Voluntários	37
<b>Justificação Seleção do tema</b>	A integração do tema relativamente à Missão da PPOHSJD em Timor Leste, justifica-se por fazer parte integrante da Província, realizando uma Missão diferenciadora para as populações que assiste, constituindo-se como uma resposta diferenciadora na área da saúde mental, em Timor Leste.	
<b>Metodologia</b>	Grupo de Precepção (perguntas orientadoras)	

No desenvolvimento das dinâmicas de precepção, surpreendeu-nos que o tema, sustentabilidade económica e financeira, é transversal a todos os participantes como experiência pessoal, nomeadamente, situações críticas de salário mínimo nacional, problemas financeiros, preocupações financeiras diversas da sustentabilidade do Centro e também se a situação atual

do país que afeta direta e indiretamente o funcionamento do Centro em termos de sustentabilidade. A metodologia de sensing utilizada foi muito compreensível, fazendo com que cada um se sinta à vontade de fazer sua reflexão pessoal, partilha e escuta atenta à partilha individual e coletiva, com muito cuidado e respeito.

Consequentemente cada participante teve a oportunidade de ter espaço, tempo para expressar suas experiências pessoais, preocupações, esperanças e sente-se valorizado e respeitado pelos outros. Em resumo o grupo de sensing, na parte de esperanças, ressaltou muitos aspetos com o objetivo de manter e melhorar a condição económica do centro, de forma particular, criar condições para obter a auto-sustentabilidade financeira e económica a nível do país respeitando as legislações e diretrizes do país.

Confirmámos a importância de implementar na Fundação estratégias claras e consistentes e concretizar planos concretos para reforçar a política de cooperação dos serviços sociais no país, para poder manter o funcionamento das obras assistenciais de saúde mental e as necessidades sociais.

Como questões-chave com vista ao futuro, realçamos que todas as partilhas, não serão somente para o Capítulo Geral, mas também para a avaliação e a melhoria das condições económicas e das atividades assistenciais da Fundação. Por outro lado, permitiu apresentar as dificuldades existentes de sustentabilidade económica e financeira do Centro, para melhorar a autossustentabilidade do Centro e pedir sempre apoio à Província quando necessário.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
<b>Sustentabilidade Económica e Financeira</b>	Aprovação do orçamento do Ministério (MSSI) é sempre tarde	Ter reconhecimento do Estado e Governo
	Orçamento aprovado pelo MSSI não é suficiente	Ter apoio integral do MSSI
	Falta de Apoio do Ministério da Saúde	Ter apoio da Província Portuguesa em todas as dimensões
	Falta de medicamentos psicotrópicos	Ter boa vontade dos colaboradores e Irmãos na melhoria do Centro
	Funcionamento do Centro depende financeiramente apenas do MSSI	Ter ajuda pontual dos doadores ou instituições públicas e privadas
	Ter salário justo conforme a categoria de serviços e grau de escolaridade.	Garantir salário em dia
	O descaramos demasiado a formação prática para a Vida Hospitaleira	Insistir o direito dos colaboradores perante o ministério relevante
	Falta de auto-sustentabilidade em todas as dimensões do Centro	Procurar maneiras para que o centro obtenha o orçamento anual diretamente do orçamento geral do estado

Relativamente ao tema de Pessoas, talento e bem-estar, realçam-se situações críticas do salário mínimo nacional, o salário que colaboradores recebem por mês, e também a situação atual do país, que não respeita praticamente o direito dos trabalhadores de forma direta e isso resulta na diminuição do desempenho dos colaboradores. Em resumo a metodologia de sensing, na parte de esperanças, ressaltou muitos aspetos com o objetivo de melhorar a condição económica dos colaboradores respeitando seus direitos, de forma particular, criar condições para obter salário justo, oferecer formação contínua e reconhecimento da sua competência pessoal e profissional. Constatou-se a importância de implementar na Fundação as constâncias críticas ao estado ou governo timorense na medida em que deve respeitar os direitos dos trabalhadores e atendê-los

com equidade com base nas legislações do país, criando condições para atender os direitos e deveres dos colaboradores do CSM-SJD.

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
<b>Pessoas, Talento, Bem-Estar</b>	Falta de uma sala e ou um espaço para os colaboradores.	As casas dos colaboradores ficam perto do Centro.
	Salário baixo não corresponde a necessidade pessoal e a da família	Ambiente tranquilo
	Falta de comunicação efetiva entre colaboradores e entre colaboradores e Irmãos	Serviço em equipa e ajuda mútua
	Falta de responsabilidade pessoal, compromisso, assiduidade, diligência ao serviço	Formação para os colaboradores.
	Menos formação permanente para os colaboradores e atualização profissional.	Encontros técnicos e gerais regulares da equipa multiprofissional.
	Ter muito tempo de serviço e continua a receber salário mínimo mensalmente	Ter resultado positivo do tratamento e da reintegração dos pacientes para as suas famílias e comunidades.
	Ter Salário mensal baixo que não corresponde ao serviço prestado e grau de escolaridade	O diálogo e partilha entre os Irmãos e colaboradores
	Falta de vontade dos colaboradores no serviço devido ao salário mensal desfavorável	Ganhar e partilhar experiências profissionais e humanas

No que respeita ao tema da comunicação, ressaltou a importância de uma comunicação eficaz e não eficaz, que dificulta e facilita os processos legais e o funcionamento da Fundação como pessoa jurídica ou institucional. Em resumo o grupo de sensing, relativamente às esperanças, ressaltou o objetivo de melhorar a comunicação entre profissionais técnicos, colaboradores e Irmãos e entre Irmãos a nível local, regional e provincial.

Reforçou-se a importância de implementar na Fundação as constâncias críticas sobre a eficácia e eficiência da comunicação para poder facilitar o processo de serviço e o funcionamento de cada área, tanto do Centro quanto do Irmãos na comunidade. A reflexão desenvolvida permitiu uma avaliação e o melhoria da comunicação e das informações importantes de modo particular, sobre as atividades assistenciais, económica, políticas, que se refere ao serviço da hospitalidade em Timor Leste.

24

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
<b>Comunicação</b>	Falta de acesso a informações através de telefone, WhatsApp, email, etc.	Irmãos e colaboradores transmitem serviços de hospitalidade de forma credível, claro e eficiente
	Falta de um sistema para as informações e dados do Centro ou da Fundação	A maioria das pessoas, instituições públicas e privadas e ONGs falam bem do centro.
	Ter dificuldade de aprender idiomas resulta a falta de entendimento e compreensão dos assuntos importantes do Centro	Muitas pessoas conhecem Centro de saúde mental São João de Deus
	Não saber idiomas resulta ter dificuldades de atualização profissional e comunicação eficiente nacional e internacionalmente	Muitas pessoas sentem-se satisfeitas com o cuidado de saúde mental no centro tais como acolhimento, acompanhamento, tratamento e reintegração a família e comunidade
	As pessoas ainda utilizam palavras rudes como preconceito e estigma para as pessoas com Def. Mental	Lutar pelo subsídio de direito de deficiência mental e valorizando a capacidade de cada paciente
	Falta de eficiência e profissionalismo nas redes de atenção psicossocial	Reintegração de pacientes com o número significativo anualmente
	Poucas pessoas conhecem duas comunidades dos Irmãos	Ter comunicação profissional, eficaz e eficiente no tratamento dos pacientes
	Dificuldade de acerto do nome do Centro nas instituições públicas e privadas e nas Mídias sociais	Comunicar entre Irmãos e colaboradores enpacientes respeito, cuidado, amor, carinho, simaptia e empatia

Tema	Resumo Preocupações	Resumo Esperanças
<b>Vida Espiritual e Comunitária dos Irmãos</b>	Não seguimos muito o projeto da vida comunitária	Ter boa relação entre Irmãos e ajuda mútua
	Falta de uniformização da forma de rezar entre duas comunidades	Ter vida de oração e de serviço
	Comunicação não eficaz e lenta entre duas comunidades	Trabalhar junto com os colaboradores
	Falta de formação permanente interna e externa	Ser capaz de transmitir os valores da Ordem para as novas gerações.
	Menos de dinâmicas na vida comunitária	Crescer na comunhão através do diálogo e da vida fraterna
	Falta de acompanhamento adequado de formandos nas etapas de formação	Valorizar a capacidade de serviço de outros Irmãos
	Ter poucos Irmãos e muitos serviços	Dar testemunho da vida e da fé na missão através da fraternidade humana
	Falta de atualização de documentações burocráticas da Fundação	Ter abertura ao outro Irmão e acolhendo-o tal como ele é
	Falta de separação da conta bancária da comunidade e da Fundação	Viver uma espiritualidade de comunhão a nível pessoal e comunitária
	Sair a procura da felicidade fora da comunidade	Sentir-se da Ordem e da Fundação
	Separar os formandos dos Irmãos na formação e na vida comunitária	Ser Irmão na comunidade interna e externa

Província Portuguesa da Ordem Hospitaleira S. João de Deus, 31 de Maio 2024.

25

Superior Provincial PPOHSJD

Ir. José Paulo

## **Anexo I - Momentos de Perceção**









