

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Estudo da Fundação Marcos e Ana Gonçalves: O Grau de Satisfação dos seus Colaboradores e a sua Relação com a Capacidade de Comunicação e de Liderança da Direção Técnica

Patricia Livia de Oliveira Constantino Silva

Orientadores:

Professora Doutora Célia Ribeiro

Professora Doutora Filomena Capucho

Viseu, novembro de 2021



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

UISEU

Estudo da Fundação Marcos e Ana Gonçalves: O Grau de Satisfação dos seus Colaboradores e a sua Relação com a Capacidade de Comunicação e de Liderança da Direção Técnica

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Patricia Livia de Oliveira Constantino da Silva

Orientadores:

Professora Doutora Célia Ribeiro

Professora Doutora Filomena Capucho

Viseu, novembro de 2021

AGRADECIMENTOS

Quando realizamos um trabalho de investigação, são inúmeras as pessoas que nos marcam e a quem estamos continuamente gratos, pois, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta etapa de vida.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Paulo Pereira, à Professora Doutora Célia Ribeiro e à Professora Doutora Filomena Capucho pela sincera disposição e ajuda concedida ao longo de todo este trabalho de investigação. Sem o seu conhecimento, profissionalismo, orientação e sugestões, dificilmente conseguiria produzir este trabalho.

Agradeço aos irmãos André Fonseca e Sérgio Diniz por me ajudarem em momentos em que eu ponderei desistir, durante o período da pandemia; colocaram-se à minha disposição, ajudaram-me e deram-me forças a fim de concluir uma etapa primordial deste estudo.

O meu próximo agradecimento, apesar de ser póstumo, vai para a minha mãe, que esteve sempre comigo, sendo a força de que eu precisava em momentos de adversidade. Agradeço, também, aos meus familiares, que, sem o saberem, me apoiaram sempre ao longo da minha vida, compreenderam minha ausência a fim de realizar este sonho; mesmo a um oceano de distância, sempre os senti perto de mim.

Um reconhecimento muito especial ao meu esposo Antonio Constantino, por ser tão importante na minha vida, por ter estado incondicionalmente ao meu lado todos os dias ao longo da elaboração desta dissertação, tendo acompanhado os melhores e piores momentos, fazendo-me sempre acreditar que sou capaz de mais do que suponho, aguentando comigo as minhas dificuldades e comemorando as minhas vitórias.

Agradeço à minha querida filha Sarah, a quem sempre me dediquei, de quem tirei a força pelo simples facto de existir. O entendimento, amizade e união que observamos ao longo destes anos é o reflexo da nossa vida em família.

Aos meus sobrinhos queridos, pelo amor que causaram em mim, pelos sorrisos maravilhosos, hábeis de transformar os dias mais cinzentos em dias coloridos e felizes.

À minha tia Laurentina Gomes da Silva, mulher de palavras fortes e de coragem, pelo seu incentivo financeiro e espiritual desde os tempos da licenciatura; à minha madrinha Janete Gomes da Silva reconheço o seu desejo para eu ingressar neste mestrado. Hoje, passados dois anos, sei que este período foi um componente essencial para o meu crescimento pessoal e profissional.

Nada seria possível se não fosse a vontade do Senhor Jesus em minha vida. Em tudo eu vejo a Mão de Deus, a Ele, toda Honra e Glória, e, para todos, o meu bem-haja.

RESUMO

Este estudo de caso sobre a liderança e comunicação na Fundação Marcos e Ana Gonçalves e a satisfação dos seus colaboradores nesta organização/Instituição Particular de Solidariedade Social, de domínio público/particular, do terceiro setor, tem como objetivo central conhecer a relação do grau de satisfação dos colaboradores com a capacidade de liderança e de comunicação da direção técnica desta instituição. Tanto o conceito de liderança como o de comunicação constituíram o foco desta pesquisa, bem como a sua relação com o estudo de identificação, tratamento e interpretação dos dados obtidos.

O estudo adotou a metodologia quantitativa e ancora-se numa base de dados resultante da aplicação de questionários de avaliação da liderança e satisfação dos colaboradores em relação ao diretor técnico da Fundação Marcos e Ana Gonçalves. Os dados obtidos a partir da aplicação dos questionários foram submetidos à análise descritiva de dados e sua correlação

Concluiu-se que o grau de satisfação dos colaboradores é razoável, em relação à instituição, e, quanto ao estilo da liderança da direção técnica, os colaboradores com mais tempo de trabalho o reconhecem como liderança relacional.

Palavras Chave: Estilo de liderança; Comunicação; Satisfação; Direção Técnica.

ABSTRACT

The *Marcos e Ana Gonçalves* Foundation is a Private Institution of Social Solidarity, in the public/private domain, of the third sector. This case study on leadership and communication has the main goal of studying the relationship between the employees' degree of satisfaction and the leadership and communication skills of the technical direction of this institution. Both the concept of leadership and communication were the focus of this research, as well as their relationship with the study of identification, treatment and interpretation of the data obtained.

The study adopted the mixed methods methodology. In qualitative terms, a bibliographical search was carried out in databases of scientific, theoretical, and empirical articles, which grounded the theoretical framework of the topic under study. In quantitative terms, the study is based on a database resulting from the implementation of questionnaires to assess leadership and employee satisfaction regarding the technical director of the *Marcos e Ana Gonçalves* Foundation. The data obtained from the implementation of the questionnaires were submitted to descriptive data analysis and their correlation.

It was concluded that the employees' degree of satisfaction is fair, concerning the institution, and regarding the technical direction's leadership style, employees with a longer career in the institution acknowledge it as relational leadership.

Keywords: Leadership style; Communication; Satisfaction; Technical Management.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1. O TERCEIRO SETOR	7
1.1. Abrangência do terceiro setor numa perspectiva internacional	8
1.2. O conceito e a sua evolução em Portugal	9
1.3. Instituições particulares de solidariedade social	12
CAPÍTULO 2. LIDERANÇA	15
2.1. Liderança <i>versus</i> poder	16
2.2. Funções de liderança	17
2.3. Características desejadas num líder	20
2.3.1. Características de identificação de um líder e um não líder	21
2.3.2. Características de uma liderança servidora	22
2.3.3. Inteligência emocional como características de um líder	24
2.4. Motivação	25
2.4.1. Motivação e liderança	26
CAPÍTULO 3. COMUNICAÇÃO	29
3.1. Comunicação interpessoal	30
3.1.1. Determinantes da comunicação eficaz	30
3.1.2. Estilos comunicacionais	32
3.1.3. A comunicação eficaz como objeto de desempenho de uma equipa de trabalho	33
3.1.4. Estilos de comportamento e comportamento assertivo	35
3.1.5. Efeitos do comportamento assertivo	36
3.2. Comunicação nas equipas de trabalho	36
3.2.1. Comunicação como objeto de dinamização de uma equipa de trabalho	37
3.2.2. Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa	37
3.3. Liderança e comunicação	39

3.3.1. Liderança e atitudes de comunicação	40
3.3.2. Comunicação com assertividade na liderança	41
3.4. Comunicação nas organizações	41
3.5. Comunicação e organizações sociais	43
PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO	45
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA	47
4.1. Justificação da pesquisa	47
4.2. Delineamento da pesquisa e questões de investigação	48
4.3. O estudo de caso.....	49
4.4. A Fundação Marcos e Ana Gonzaga.....	50
4.5. Definição dos objetivos de investigação	52
4.6. Método investigativo estatístico	53
4.7. Instrumento de recolha de dados	54
4.8. Caracterização da amostra	56
4.9. Análise da consistência interna	57
4.10. Procedimentos de recolha e tratamento dos dados.....	58
CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..	59
5.1. Apresentação e análise dos resultados	59
5.2. Correlação dos dados	60
5.3. Discussão dos resultados	62
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
APÊNDICE 1	75
APÊNDICE 2	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diminuição das percentagens de jovens (menos de 15 anos) e de adultos (dos 15 aos 64 anos), a par do aumento da percentagem de idosos.....	7
Figura 2. Divulgação da Lei de Bases da Economia Social pelo website maisvalia.com.....	11
Figura 3. Taxa de voluntariado (%) por sexo e tipo de trabalho	13
Figura 4. Estudos da liderança	15
Figura 5. Harmonização das lideranças nos últimos períodos	16
Figura 6. Funções exercidas pelo comportamento do líder.....	18
Figura 7. Perspetivas do exercício de funções do líder numa reunião de equipa.....	19
Figura 8. Comparação das vantagens e desvantagens de uma reunião com tipo de comportamento do líder	20
Figura 9. Características de identificação de um líder e um não líder	22
Figura 10. Modelo Matemático inspirado no Telégrafo	29
Figura 11. Comparação entre estilos comunicacionais dos indivíduos.....	32
Figura 12. Dimensões comportamentais de estilos de comunicação	33
Figura 13. Equação que mede desempenho de uma equipa	35
Figura 14. Estratégias de gestão de conflito.....	38
Figura 15. Reestruturação cognitiva na resolução de conflitos.....	38
Figura 16. Tipo de gestão de conflitos por dupla orientação	39
Figura 17. Fases da reunião.....	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Dados – Estilos de liderança	55
Tabela 2. Dados – Grau de satisfação	56
Tabela 3. Caracterização da amostra (N=24)	57
Tabela 4. Consistência interna	58
Tabela 5. Estatísticas descritivas	59
Tabela 6. Correlações: liderança	60
Tabela 7. Correlações: satisfação	60
Tabela 8. Correlações: satisfação e liderança.....	61
Tabela 9. Antiguidade e liderança.....	61
Tabela 10. Antiguidade e satisfação.....	62

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

CIRIEC – Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social
et Cooperative/Centro de Estudos de Economia Pública e Social

DRE – Diário da República Eletrónico

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

FMAG – Fundação Marcos e Ana Gonçalves

IA – Inteligência Artificial

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

NPM – New Public Management

OSFL – Organizações sem Fins Lucrativos

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de inteligência

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUÇÃO

O estilo de liderança e os instrumentos comunicacionais utilizados pelos gestores, como, por exemplo, a comunicação interpessoal e as funções da comunicação (Rego, 2019), servem vários propósitos em organizações sociais, permitindo aos gestores atuar em conjunto com superiores e subordinados, clientes e fornecedores, entre outros.

Se a tese de Mintzberg (1975) for válida, os gestores podem gastar de 66% a 80% do seu tempo de trabalho em comunicação oral; é, portanto, de suma importância a eficácia dos instrumentos comunicacionais utilizados, mais especificamente, a comunicação interpessoal nas organizações em que estes gestores desenvolvem a sua atividade.

Neste contexto, a Fundação Marcos e Ana Gonçalves (FMAG) torna-se o “palco de discussão” destas teorias, mostrando-se, ainda, relevante como espaço institucional para a realização de um estudo que relacione a liderança e a comunicação do gestor direto, ou seja, do diretor técnico, com o grau de satisfação dos colaboradores da instituição.

Este trabalho de investigação tem como objetivo central discutir o tema da liderança e comunicação na gestão de recursos humanos e a sua relação com as competências específicas do gestor. Por se tratar de dois temas abrangentes, torna-se necessário limitar a investigação às competências interpessoais de comunicação identificadas no estilo comunicacional do gestor de recursos humanos.

O objetivo geral do estudo não é fornecer um perfil do gestor, mas sim trazer à discussão a “visão” dos colaboradores a partir da avaliação do grau de satisfação no trabalho, com o seu gestor direto.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto e têm uma função intermediária e instrumental. Os objetivos específicos que norteiam o nosso estudo são os que a seguir se apresentam:

- Verificar as teorias de liderança e comunicação nas organizações de acordo com os resultados obtidos relativamente à satisfação dos colaboradores nas dimensões das lideranças relacional, situacional e por tarefas;
- Analisar a satisfação dos colaboradores, quer nas dimensões de liderança, quer nas demais dimensões e produzir um relatório que demonstre o tipo de liderança exercida pela direção técnica de acordo com a dimensão da satisfação dos colaboradores da FMAG;
- Compreender se a satisfação dos colaboradores está associada à condução da liderança exercida pela direção técnica da organização.

A partir desta pesquisa, serão fornecidas linhas orientadoras para se proceder a uma análise fundamentada da gestão de recursos humanos pela direção técnica designadamente as competências de liderança dos gestores de recursos humanos e a comunicação que estes estabelecem no desempenho profissional das organizações em que estão inseridos.

Quanto às organizações, no universo a ser estudado, a FMAG, com as suas características enquanto IPSS, bem como o seu perfil empresarial, deverá ser encarada como um espaço institucional que influencia o trabalho dos profissionais. Além do seu papel social, esta organização assume características empreendedoras e, portanto, permitirá uma reflexão sobre a necessidade da eficácia das empresas sociais.

Azevedo, Franco e Wengorovius (2010) descrevem as variáveis que influenciam o desempenho nas organizações sem fins lucrativos (OSFL); de entre elas, destacamos as competências organizacionais e os recursos humanos.

A capacidade de gestão e a liderança nas organizações influenciam e condicionam o desempenho da organização (Azevedo et al., 2010). No tema proposto é considerado este aspeto, que se relaciona com a capacidade de gestão da direção técnica da FMAG, por esta se afigurar como OSFL, também denominada IPSS.

As expressões *líder* e *liderança* entraram definitivamente na lembrança de termos comuns, ao saírem do campo técnico e entrarem, irreversivelmente, no domínio da utilização quotidiana. Existindo vários tipos de liderança, o objetivo deste estudo visa discutir os três tipos mais importantes, especificamente, a liderança relacional, a liderança situacional e a liderança voltada para tarefas. Descrevemos, de seguida e em breves linhas, algumas referências de cada tipo de liderança.

De acordo com Goleman (2000), o líder relacional é mais adequado em situações de gestão de conflitos, pois situa as pessoas em posição de destaque. O líder situacional tem a capacidade de se adaptar ao momento, sendo que o mais importante é adequar o estilo de liderança de cada um de acordo com a situação em causa; este estilo de liderança foi estudado por Paul Hersey e Ken Blanchard, nos anos 60. Por fim, o líder voltado para as tarefas tem uma forte inquietação com o cumprimento dos seus deveres e está altamente ligado à mecanização do trabalho (Bergamini, 2009).

Os conceitos básicos de teoria organizacional sobre liderança em organizações, quer no geral, quer nas OSFL, trará, à luz do que é proposto pelo tema, a discussão sobre a relação entre liderança e comunicação organizacional, ao estudarmos o grau de satisfação dos colaboradores desta OSFL, mais especificamente, a FMAG.

Face ao exposto, o presente trabalho é constituído por duas partes, uma dedicada ao enquadramento teórico e outra ao estudo empírico. O Capítulo 1 da primeira parte versa sobre o terceiro setor; o Capítulo 2 aborda o estudo da liderança, o Capítulo 3 analisa a temática da comunicação. Quanto à segunda parte do trabalho, que incide sobre o estudo empírico, o Capítulo 4 apresenta a metodologia, a IPSS e faz uma caracterização da FMAG e da sua direção técnica, seguido do Capítulo 5 que faz a apresentação, análise e discussão dos resultados. Por último, a conclusão, onde são apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões para futuros estudos neste âmbito.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. O TERCEIRO SETOR

A partir das últimas décadas do séc. XX, tem sido atribuído especial relevo a um conjunto de organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, geralmente incluídas no que, habitualmente, se designa por terceiro setor. Estas organizações movimentam uma grande quantidade de recursos e possuem origens em governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações e associações, entre outros. São, na sua maioria, de pequena dimensão, embora o seu âmbito de atuação possa, frequentemente, ultrapassar fronteiras nacionais. Estas organizações, de natureza privada, não são empresas, atuam em benefício do público e não são órgãos do governo. São as chamadas “organizações sem fins lucrativos” (Andrade & Franco, 2007).

Atualmente, o terceiro setor é, sobretudo, vocacionado para a população idosa devido ao fenómeno do envelhecimento demográfico (Nora, 2014).

Os resultados das Projeções da População Residente em Portugal 2008-2060 (INE, 2019) apontam para a diminuição percentual da população jovem (menos de 15 anos) e de adultos (dos 15 aos 64 anos), a par do aumento da percentagem de idosos (Figura 1).

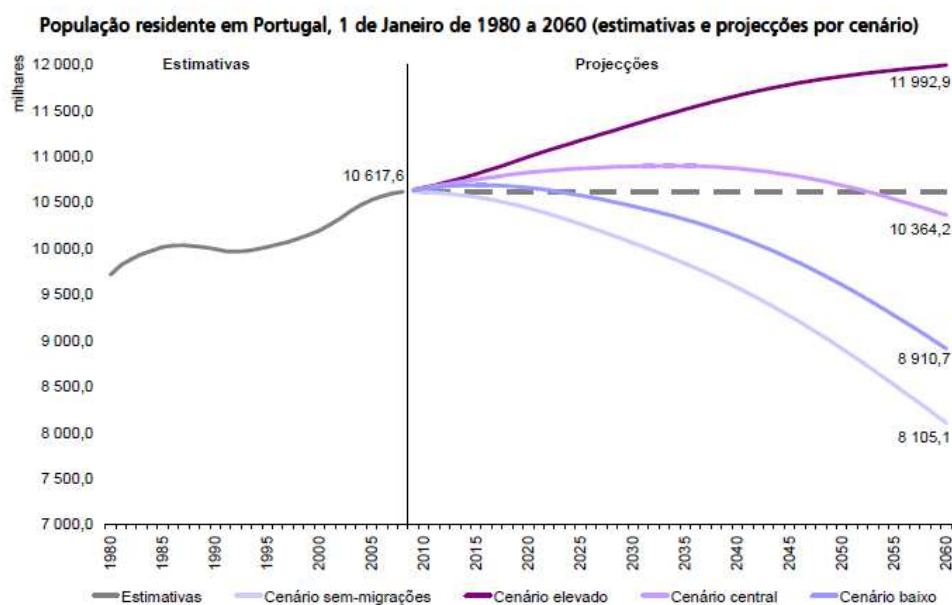


Figura 1. Diminuição das percentagens de jovens (menos de 15 anos) e de adultos (dos 15 aos 64 anos), a par do aumento da percentagem de idosos

Fonte: INE (2019).

Esta população requer cuidados especializados, assumindo as organizações do terceiro setor vocacionadas para o apoio à população idosa um papel importantíssimo ao nível económico e social, designadamente, a intervenção das IPSS (Nora, 2014).

Face ao exposto, e para uma melhor compreensão dos seus serviços, é necessário conhecer como surgiram, quem são, como são e o que fazem as IPSS, «pela» e «para» a população idosa. Estas instituições não estão isoladas; fazem parte ou, melhor dizendo, estão inseridas num contexto socioeconómico muito vasto, e são geridas por relações laborais que ditam as formas de atuação. É neste contexto sociopolítico e económico que se inserem as IPSS e, mais especificamente, a FMAG, também designadas por OSFL.

De acordo com Jones e George (2008), uma organização é, por definição, a combinação de pessoas que trabalham unidas e que desenvolvem as suas ações de forma a atingirem uma grande diversidade de objetivos ou resultados a médio e longo prazo. Uma OSFL é, por sua vez, uma organização privada, não repartidora de lucros, autogovernada e de carácter voluntário. Estas organizações nascem da ausência do Estado em suprir as necessidades sociais das populações; o conjunto destas organizações sociais e sem fins lucrativos é denominado terceiro setor.

De uma forma sucinta, apresentaremos a seguir um estudo sobre o terceiro setor, as suas áreas de abrangência, a sua perspetiva e ações ao nível internacional, e o que se entende como terceiro setor em Portugal. Subsequentemente, analisaremos e discutiremos o conceito de IPSS e, por fim, abordaremos em pormenor a instituição FMAG, na segunda parte, «palco» do nosso estudo, lugar no qual aplicaremos a nossa investigação.

1.1. Abrangência do terceiro setor numa perspetiva internacional

Quando abordamos a literatura sobre o terceiro setor, encontramos uma enorme variedade de termos e de critérios para definir o conjunto de organizações que, não sendo públicas, perseguem objetivos sociais, e que, sendo privadas, não têm fins lucrativos. As diferentes designações e os critérios utilizados retratam a variedade de formas que estas organizações assumem, face a diferentes contextos históricos e sociais, bem como os posicionamentos ideológicos, o rigor académico e a nacionalidade dos autores (Nora, 2014).

Segundo Almeida (2010), a dificuldade concetual em delimitar uma realidade diversa e heterogénea reveste-se de particular importância ao nível internacional, dadas as designações concetuais assumidas nos diversos contextos, designadamente, no contexto francófono (economia social), no contexto anglófono (setor das organizações não lucrativas ou

voluntárias), no contexto da União Europeia (terceiro sistema), no contexto da América Latina (economia solidária ou alternativa) e, por fim, pela designação no plano internacional (organizações não governamentais) (Nora, 2014).

1.2. O conceito e a sua evolução em Portugal

Tendo em conta a longa história do terceiro setor em Portugal, descrevê-la em poucas linhas constitui uma tarefa arriscada e incompleta, contudo necessária para compreendermos as características destas organizações em matéria de assistência social para a população idosa, tal como nos elucida Almeida (2011a).

O período do século XIX mostra-se importante, uma vez que, com a Revolução Industrial, novas associações de ajuda mútua emergiram para responder às necessidades da população afetada pelas mudanças socioeconómicas (Nora, 2014).

Com efeito, o movimento mutualista expande-se, surgindo, ainda, o movimento cooperativo, que teve a sua lei basilar em 1867. Como salientam Franco, Sokolowski, Eileen e Salamon (2005), as organizações da sociedade civil atuaram sempre dentro dos constrangimentos de um regime paternalista, atributo da relação estreita entre Igreja, Estado e elites rurais, até ao final deste século, existindo um pequeno interregno liberal no final do séc. XIX e início do séc. XX (Azevedo et al., 2010).

Já no século XX, o desenvolvimento das iniciativas filantrópicas mostra-se limitado e constrangido, dado o período ditatorial do regime de António de Oliveira Salazar, iniciado em 1926 e terminando em 1974, com a revolução de 25 de abril. Posteriormente a 1974, surge a instauração da democracia e renascem as atividades das organizações civis. Com a entrada de Portugal na União Europeia em 1986, surge uma nova página na vida política, social e económica do país. O Estado assume-se como principal produtor e financiador das políticas sociais (Rodrigues, 2010).

Neste contexto, o Estado, na impossibilidade de manter o seu papel de Estado-Providência¹, descentraliza os instrumentos de proteção social, reconhecendo e delegando o

¹ O Estado-Providência pode ser definido como um regime no qual as responsabilidades do Estado vão além da mera manutenção da ordem interna e da segurança externa para uma responsabilidade pública pelo bem-estar dos cidadãos. No Estado-providência ou Estado social, reclama-se agora a intervenção profunda e condicionante do Estado sobre a orgânica e o funcionamento da sociedade (Porto, 2021).

“Ao longo das três últimas décadas, a história das reformas na administração pública (AP) em Portugal foi marcada essencialmente pela introdução dos princípios do New Public Management (NPM) na gestão pública. Por outro lado, só a partir de 1974, depois do fim da ditadura, é que o estado-providência desenvolveu o seu

campo da ação social para as IPSS, designadas, até então, por Instituições de Assistência. Estas são integradas no sistema de segurança social, e, em regime de parceria com o Estado, são responsáveis, hoje em dia, por cerca de 2/3 da ação social, segundo Nogueira e Almeida (2016).

Parece manter-se uma certa duplicidade, de acordo com as funções de que o Estado necessitaria, não simplesmente de financiar, como de implementar, e acerca das funções que deveria confiar às organizações da sociedade civil com o seu apoio. De forma semelhante, permanecem algumas incertezas por parte do setor da sociedade civil e do público em geral sobre a cooperação apropriada da sociedade civil com o Estado, bem como sobre a forma como preservar algum grau de autonomia da sociedade civil, enquanto se persegue a cooperação entre o Estado e os grupos da sociedade civil (Andrade & Franco, 2007).

Em suma, verifica-se que a atividade deste setor está “[...] associada à incapacidade de o Estado de Bem-Estar social prosseguir os seus objetivos tradicionais e aos contratos-programa inerentes à produção privada, que decorre da privatização desta função” (Andrade & Franco, 2007, p. 14). Com efeito, poderá afirmar-se que o terceiro setor “[...] encontra-se numa posição privilegiada para explorar atividades anteriormente desenvolvidas pelo Estado em regime de contrato-programa que tende a complementar as suas atividades tradicionais, contribuindo assim para o bem-estar social” (Andrade & Franco, 2007, p. 14).

Contudo, este setor tem sofrido de invisibilidade histórica e institucional, quer pela falta de clareza sobre a sua definição, quer pela ausência de sistemas de contabilização que permitam quantificar e delimitar este conjunto de organizações (Nogueira & Almeida, 2016).

O terceiro setor tem, igualmente, poucos estudos científicos sobre esta temática em Portugal, sendo a investigação insuficiente e dispersa, e raros e recentes os estudos integrados sobre o tema. Todavia, esta realidade tem sido contrariada nos últimos tempos, quer pelo crescimento do setor, diversificação de papéis e intervenções, quer pelo desenvolvimento da investigação científica, e ainda da atenção por parte das políticas públicas. Corroborando esta tendência, Almeida (2011a) menciona o aumento da produção de teses académicas sobre o tema, o que indica o crescente reconhecimento nacional do tema, bem como o incremento da oferta de seminários, formações e pós-graduações sobre estas temáticas.

A designação de terceiro setor é, assim, utilizada em investigações internacionais, dada a sua neutralidade relativamente às diferentes tradições teóricas. Em Portugal, a opção pela utilização do conceito de terceiro setor fundamenta-se em diversas razões.

caráter universalista possibilitando uma redistribuição de rendimentos e uma proteção social nunca antes experimentadas no país” (Madureira, 2020, p. 179).

Apesar da tradição histórica dos movimentos associativos, cooperativista e mutualista no nosso país, a abordagem do terceiro setor surge com maior capacidade heurística, pelas características de flexibilidade e pluralidade que reconhece. Tem por objetivos enfatizar a relevância das abordagens analíticas e compreensivas das especificidades históricas da realidade nacional (Quintão, 2011, cit. por Nora, 2014).

Contudo, e segundo Almeida (2011b), defendeu-se o uso da expressão terceiro setor em Portugal, uma vez que, legalmente, não existia uma designação reconhecida para este. Assim, a expressão foi adotada em Portugal em 8 de maio de 2013.

A expressão terceiro setor foi, assim, aprovada em Assembleia da República pela Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, que aprova a Lei de Bases da Economia Social e, neste sentido, as entidades do terceiro setor passam a ser reconhecidas pelo Estado como entidades da economia social (Quintão, 2011).

O termo utilizado, economia social e não terceiro sector, esclarece que o termo assume diferentes significados de país para país, segundo o CIRIEC (2000). Podemos observar na Figura 2 a publicação desta lei, divulgada em 2013, que aborda a Economia Social.



Figura 2. Divulgação da Lei de Bases da Economia Social pelo website maisvalia.com

Fonte: maisvalia.com (2013).

A economia solidária diferencia-se, possivelmente, do conceito mais consistente de economia social, ao destacar as especificidades das novas gerações de organizações, particularmente a sua evidência na ingerência ligada a grupos excluídos.

Contudo, os aspetos em comum entre os dois conceitos são numerosos, sendo frequente utilizar-se concomitantemente as designações economia social e economia solidária (Campos & Ávila, 2010).

Surgem, também, expressões como nova economia social, empresas sociais e empreendedorismo social, entre outras. Não é objetivo analisar aqui estas diferenças concetuais,

mas, numa perspetiva compreensiva e analítica, refletir sobre a história recente das formas de organização da sociedade civil.

1.3. Instituições particulares de solidariedade social

O Decreto-lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, determina o seguinte:

1. Pela Resolução n.º 96/81, de 30 de Abril, propôs-se o Governo proceder à revisão da legislação em vigor e à preparação de um novo diploma legal contendo a regulamentação global das instituições particulares sem fins lucrativos que se proponham a resolução de carências sociais. Esta decisão fundamentou-se na necessidade de obstar aos inconvenientes resultantes da excessiva delimitação do objectivo específico das instituições privadas de solidariedade social, tal como foi definido no artigo 1.º do Estatuto aprovado pelo Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro, ou seja, o «objectivo de facultar serviços ou prestações de segurança social» (DRE – Diário da República Eletrónico, 1983).

Em termos jurídicos, as IPSS são:

[...] entidades sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 2007)

A solidariedade social executa-se não apenas na segurança social, mas, também, em setores tais como a saúde, a educação, a habitação e outros em que as carências sociais dos sujeitos e familiares são colmatadas com o apoio e resposta no desprendimento e aptidão de ingerência exclusivas do voluntariado social organizado.

Frente aos problemas sociais e económicos, a sociedade civil e o Estado tiveram necessidade de se organizar e criar condições para responder às necessidades da população. Assim, e de acordo com a evolução histórica das organizações do terceiro setor – ou economia social, em Portugal –, verificamos que as IPSS são uma das suas componentes mais expressivas, sendo inquestionável o seu papel junto da população idosa (Nora, 2014).

Com efeito, tal como citado por Ruela e Albuquerque (2016), as IPSS traduzem um componente importante do terceiro setor, especificamente a manifestação da sociedade civil, que, por sua vez, se configura como um grupo de pessoas preocupadas, que observam as necessidades sociais que permeiam a sociedade, e que se organizam como um grupo que se mobiliza e age em favor dos mais carenciados (Ruela & Albuquerque, 2016).

A origem do vocábulo voluntário ocorre da expressão latina *voluntas*, que indica «vontade, faculdade de querer». O voluntariado é uma atividade da sociedade civil que procura, por meio das suas capacidades técnicas e, até, das próprias experiências vividas, desenvolver um trabalho em benefício de populações mais vulneráveis da sociedade (Amorim, 2015).

No caso das IPSS ou no voluntariado hospitalar, cuja vocação é mais socio-caritativa, são, sobretudo, as mulheres que realizam este tipo de voluntariado (57% e 83% respetivamente). Em 2018, 52% dos voluntários eram mulheres e 695 mil pessoas com 15 ou mais anos participaram em atividades voluntárias sem remuneração, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2019) (Figura 3).

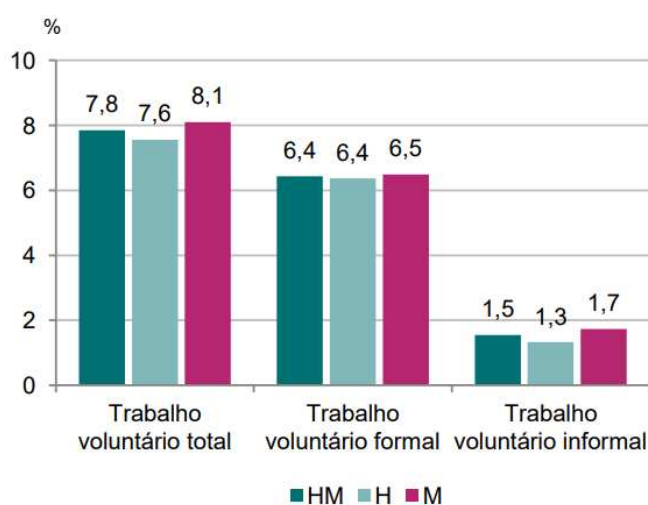


Figura 3. Taxa de voluntariado (%) por sexo e tipo de trabalho

Fonte: INE (2019).

Segundo Jacinto (2020), o voluntariado possui grande importância na comunidade portuguesa, particularmente nas funções de direção de organizações sociais. Em síntese, o voluntariado em Portugal é desenvolvido, sobretudo, por cidadãos do sexo feminino, com formação superior, entre 25 e 44 anos de idade e localizados na região Norte do país.

No que diz respeito ao seu enquadramento jurídico, verificamos que houve a preocupação de incluir as instituições oriundas do Estado Novo, nomeadamente as Instituições Particulares de Assistência, no campo da proteção social (Nora, 2014).

Em 1979, é constituído o primeiro Estatuto das IPSS, de acordo com o Decreto-lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro, no qual as IPSS eram definidas como organizações sem finalidades lucrativas, criadas por iniciativas particulares e com o objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social, podendo as organizações assumir formas jurídicas

específicas, designadamente como associações de solidariedade social, irmandades da misericórdia, cooperativas de solidariedade social, associações de voluntários da ação social, associações de socorros mútuos e fundações de solidariedade (DRE, 1983).

Relativamente ao art.º n.º 63 da Constituição de 1976, este foi alvo de alterações importantes, decorrentes das sucessivas revisões constitucionais, quer pela própria evolução do papel do Estado, quer pelo papel das IPSS na provisão do bem-estar social. Com a primeira revisão constitucional de 1982, a expressão “Instituições Privadas de Solidariedade Social” é substituída por “Instituições Particulares de Solidariedade Social” (Nora, 2014).

CAPÍTULO 2. LIDERANÇA

Apesar do incremento atual dos estudos sobre a liderança, esta temática remonta aos primórdios da humanidade, desde o surgimento dos termos líder («leader»), que remonta a 1300, e liderança («leadership»), cujo primeiro registo ocorre no Parlamento Britânico na primeira metade do séc. XIX, segundo Lourenço (2000).

Do ponto de vista etimológico, líder e liderança são palavras de introdução recente no vocabulário português, provenientes do inglês *leader* e *leadership*; traduzem a ideia, respetivamente, de orientação virtual e qualidade ou função de líder (Esteves, 2009).

A Figura 4, adaptada por Sant’Anna e Nelson (2014) e apresentada por Alan Bryman (1992) procura realizar uma síntese sobre a evolução temporal das várias perspetivas que traduzem, de certo modo, as tendências dos estudos sobre a liderança.

Período	Perspetiva	Caracterização
<ul style="list-style-type: none">• Até finais dos anos 40	<ul style="list-style-type: none">• Traços da personalidade	<ul style="list-style-type: none">• A liderança é um atributo inato.
<ul style="list-style-type: none">• Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	<ul style="list-style-type: none">• (Alan Bryman, 1992) Comportamentos do líder	<ul style="list-style-type: none">• A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder.
<ul style="list-style-type: none">• Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80	<ul style="list-style-type: none">• Abordagem situacional/contingencial	<ul style="list-style-type: none">• A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto.
<ul style="list-style-type: none">• Anos 80	<ul style="list-style-type: none">• Novas abordagens da liderança (liderança carismática, transformacional, transacional)	<ul style="list-style-type: none">• A liderança está dependente da visão do líder

Figura 4. Estudos da liderança

Fonte: Bryman (1992).

Com efeito, nas empresas e demais organizações humanas, a liderança é um conceito fundamental, na medida em que o administrador necessita de saber conduzir os indivíduos e conhecer as suas motivações (Chiavenato, 2007).

Na dimensão em que se registam inúmeras teorias e modelos de liderança, a nossa escolha de análise recaiu nos modelos que se têm debruçado nas últimas décadas sobre a liderança organizacional. A Figura 5 apresenta uma resenha da harmonização das lideranças nos últimos períodos.

<p>Liderança gestionária</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● É reativo, elege uma atitude passiva perante os objetivos (estes radicam mais na necessidade do que em desejos ou sonhos). ● Revê-se como conservador e estabilizador da ordem existente. ● Relaciona-se com os indivíduos de acordo com os seus papéis no processo de tomada de decisão. ● Envolve-se em situações e contextos característicos das atividades quotidianas. ● Decide excecionalmente recorrendo aos valores. ● Guia-se para os comportamentos de curto prazo e baixo custo, atento ao desempenho financeiro. ● As escolhas que faz são motivadas pelo ambiente interno e externo. ● Recorre ao pensamento linear.
<p>Liderança visionária</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● É proactivo, influencia os membros da organização sobre o que é desejável, possível e necessário. ● Não teme o risco. ● Lida com as pessoas empática e intuitivamente. ● Trabalha na organização, mas não pertence à organização. ● Orienta-se para o desenvolvimento das pessoas e o futuro da organização. Acredita no elevado desempenho das pessoas. ● Decide frequentemente com base em valores. ● Orienta-se para a inovação, o capital humano e o fomento de uma cultura que assegure a viabilidade a longo prazo. ● Fomenta as escolhas estratégicas, dado que marcam a diferença na organização e no ambiente.
<p>Liderança estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Combina harmoniosamente as lideranças visionária e gestionária. ● Privilegia o comportamento ético e baseia as decisões em valores. ● Conjuga as operações do dia-a-dia com as responsabilidades a longo prazo. ● Equaciona e desenvolve estratégias com impacto imediato mas que asseguram a estabilidade e desenvolvimento organizacional a longo prazo. ● Acredita veementemente no desempenho dos superiores, pares, subordinados e dele próprio. ● Utiliza quer o pensamento linear quer o não linear. ● Usa metáforas, analogias e modelos que facilitem a sobreposição de conceitos aparentemente contraditórios. ● Aposta nas escolhas estratégicas dado que fazem a diferença na sua organização e no ambiente.

Figura 5. Harmonização das lideranças nos últimos períodos

Fonte: Rowe (2001).

2.1. Liderança *versus* poder

Sempre que um sujeito tenta mudar o comportamento de outro sujeito, acontece um fenómeno denominado *poder*. Este poder pode ser utilizado por uma pessoa ou por um grupo para influenciar outros (Neves, Garrido, & Simões, 2015).

Tratando-se de poder formal, podemos afirmar que este equivale à autoridade legitimada por meio da posição hierárquica de quem o detém; o poder informal está ligado a uma

competência carismática de um indivíduo, capaz de influenciar, seja por meio de capacidade de alcançar resultados ou de mudar os mesmos com efeitos organizacionais (Esteves, 2009).

Em concordância com uma linha de análise estratégica do poder, que considera que o poder consiste na constante capacitação e procura das pessoas ou da equipa no sentido de agirem e influenciarem outros «atores» envolvidos, é possível afirmar que são dois os fatores que determinam o poder de um indivíduo na organização: as qualidades pessoais e as características de posição na hierarquia institucional (Neves, 2015).

No modelo de poder e influência descrito por Neves (2015), torna-se importante ressaltar a origem do poder interpessoal: a recompensa e a legitimidade.

Na legitimidade, o recurso ao poder leva em conta a modalidade formal ou informal; quanto ao poder formal, entende-se como um direito legítimo do indivíduo que detém o poder de influenciar o outro; em relação ao poder informal, com a sua utilização, o indivíduo apropria-se do direito de influência através de competência pessoal ou do próprio carisma que exerce sobre o influenciado (Neves, 2015).

Utilizar o poder como capacidade de influência interpessoal pode ser entendido como uma forma de exercer liderança, e, como vimos, nas relações interpessoais e, mais especificamente, no contexto desta pesquisa, a direção técnica pode ser descrita como a parte que influencia e detém o poder (Esteves, 2009).

2.2. Funções de liderança

As funções de liderança são referenciadas de acordo com o comportamento da liderança: orientado para as tarefas ou orientado para as pessoas. Estas duas categorias foram, também, contempladas na pesquisa, através de perguntas específicas, com o propósito de identificar, no comportamento do líder na direção técnica da FMAG, o modelo orientacional implementado.

Estas orientações são, igualmente, válidas para a análise das funções de liderança em reuniões. De acordo com as premissas do nosso estudo, o trabalho do líder na organização está orientado para o trabalho em equipa, e, neste espaço, desenvolve-se a influência do líder.

Assim, é necessário referir os papéis que um líder pode exercer no contexto das reuniões de equipa, quais as vantagens e as desvantagens de realizar uma reunião e qual o papel a ser desempenhado pelo líder numa reunião.

Na Figura 6 podemos observar algumas funções exercidas pelo líder de acordo com a sua orientação (Rego & Cunha, 2021).

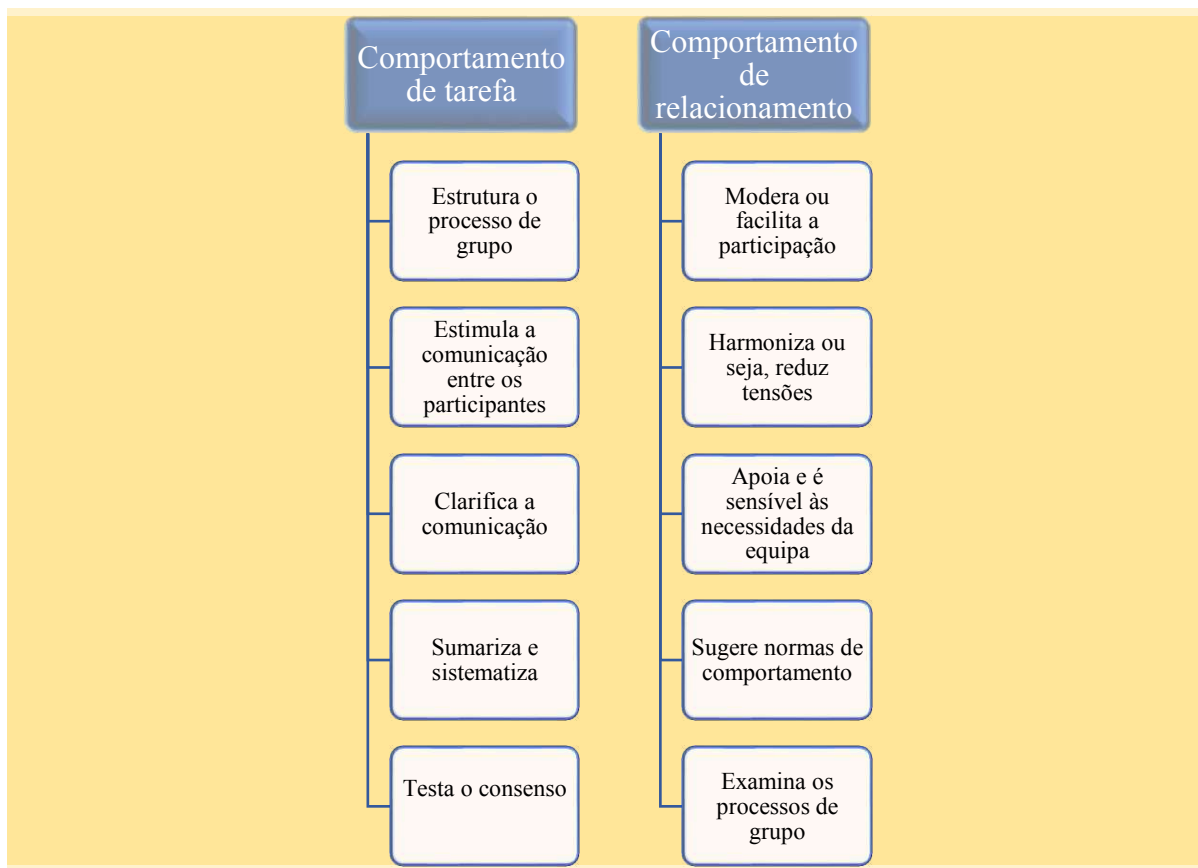


Figura 6. Funções exercidas pelo comportamento do líder

Fonte: Rego & Cunha (2021).

Esta informação ajuda-nos a conduzir o nosso estudo no sentido de avaliar a capacidade de gestão de acordo com o grau de satisfação dos colaboradores. A orientação do comportamento do líder pode sugerir uma maior ou menor preferência de condução de uma reunião por parte da equipa ou, até, de acordo com o grau de satisfação, o líder pode demonstrar uma orientação diferente, que mais se relacione com o perfil da sua equipa (Silva & Silva, 2020).

Segundo Neves et al. (2006), neste processo, podemos afirmar que as duas orientações são importantes acerca de quem deve ou pode exercer as duas funções. O que é mais importante, e que ultrapassa os aspetos acima mencionados, é a forma como estas funções devem ser exercidas numa reunião: devem ser conduzidas apenas pelo líder ou podem vir a ser partilhadas pela equipa? Esta é uma pergunta que possui duas perspetivas de resposta, explicitadas na Figura 7.

Perspetiva tradicional

- Sugere que o líder deve encarregar-se da direção da reunião sem levar em conta os sentimentos e relacionamentos envolvidos, a fim de chamar a si a decisão final. Demonstra autoridade, gera reuniões ordeiras e de decisões claras; porém, provoca alguma indiferença, pouca interação e empenho, e gera decisões de baixa qualidade.

Perspetiva centrada no grupo/equipa

- Indica que o líder ouve as pessoas, é sensível e bom em relacionamentos ao facilitar participações e permitir à equipa a escolha da decisão final. Os seus resultados, ao princípio, podem ser produtivos; porém, conforme a natureza do problema e das características da sua equipa, podem sofrer mudanças e conduzir a resultados não esperados.

Figura 7. Perspetivas do exercício de funções do líder numa reunião de equipa

Fonte: Neves et al. (2006).

Como foi possível observar, conhecer as funções de liderança remete-nos a pensar na prática profissional exercida na direção técnica; a partir destas informações, podemos conhecer as vantagens e desvantagens de utilizar reuniões como ferramentas de gestão. Por outro lado, o senso comum leva-nos a considerar as reuniões como um fardo, algo cansativo e, até, inútil. Afinal, esta ferramenta pode ser desagradável ao ponto de a eliminarmos do nosso quotidiano profissional. É necessário pensar em elementos que identifiquem tais questões, onde existam situações que, de acordo com os investigadores, podem ser próprias para que este cenário desvantajoso aconteça (Rego, 1997).

A Figura 8 apresenta as vertentes positivas e negativas na utilização da reunião, que poderemos utilizar no estabelecimento da sua relação com as funções exercidas pelo líder no espaço de reunião.

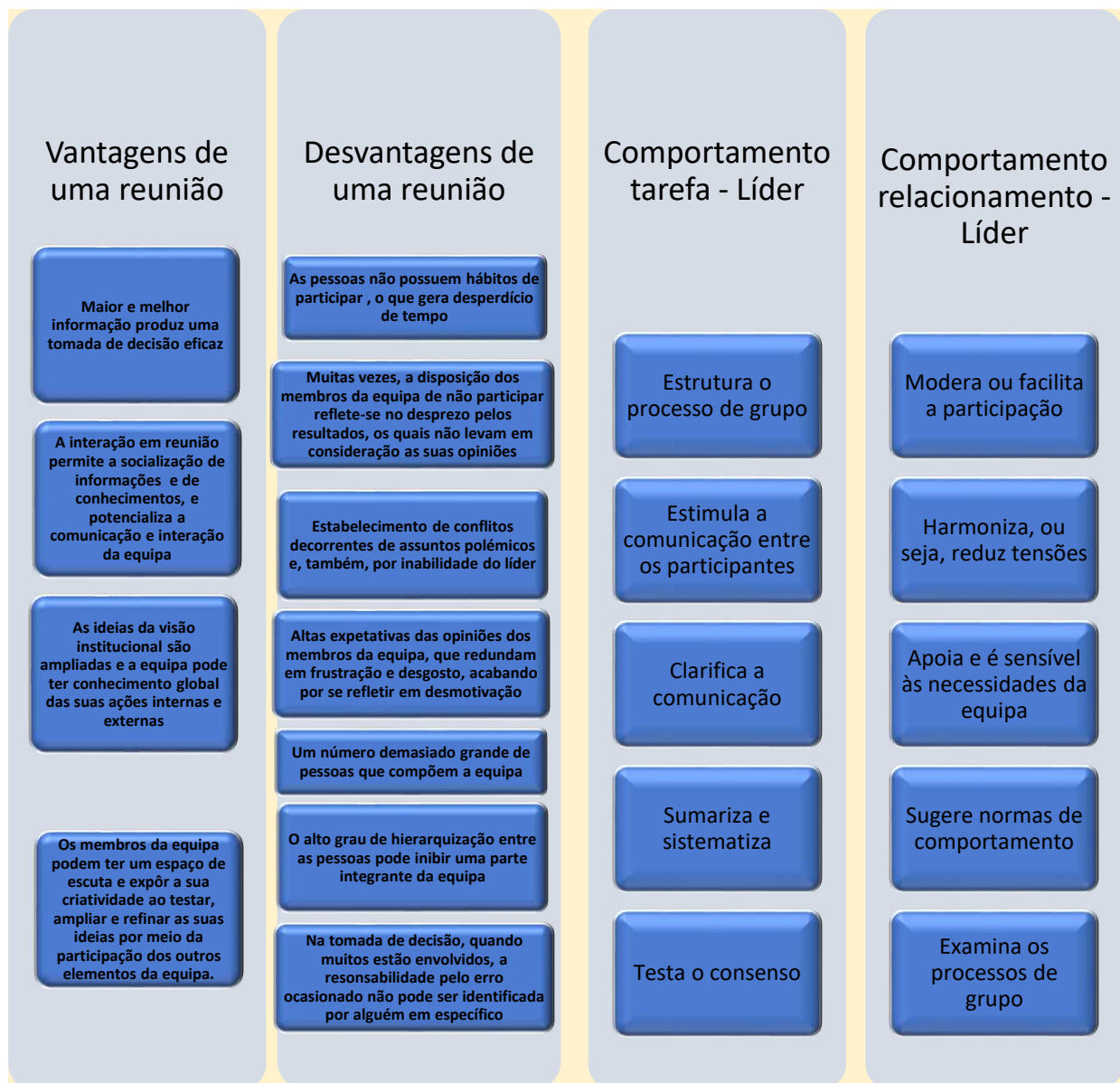


Figura 8. Comparação das vantagens e desvantagens de uma reunião com tipo de comportamento do líder

Fonte: Neves et al. (2006).

2.3. Características desejadas num líder

É indispensável admitir um conjunto de características que o novo líder de uma organização deve possuir, mais precisamente, mobilizando a teoria de liderança, que assenta no conceito de que o verdadeiro líder necessita de ter características que o diferenciam do não líder. Este posicionamento foi difundido por psicólogos militares no início do século passado,

através de metodologias de seleção e recrutamento de oficiais durante a 1.^a Guerra Mundial (Santos, 2008).

Esta conceção baseia-se, em grande parte, na teoria do «grande homem» sugerida por Thomas Carlyle, em 1840, onde o avanço se deve a determinadas pessoas que, com base no seu dom, inteligência e sabedoria, modificam de maneira relevante a história da natureza humana (Azevedo et al., 2010).

Por outro lado, Herbert Spencer, em 1860, resistiu a esta teoria, ao assegurar que estes «grandes homens» são fruto da sociedade em que estão inseridos, e que o seu desempenho apenas existe em consequência da infraestrutura e das situações sociais precedentes à sua vida (Azevedo et al., 2010).

As organizações são seres vivos, assim como líderes e liderados, ou seja, são dotadas de colaboradores dos mais diferentes tipos. As características de um líder segundo o estilo de liderança relacional, situacional ou voltado para tarefas são evidenciadas neste momento.

Segundo Chiavenato (2014), certos indivíduos, supostamente líderes, possuem uma combinação específica de qualidades, as quais poderão ser empregadas para reconhecer futuros líderes e para avaliar a potencialidade da eficácia de uma certa liderança.

2.3.1. Características de identificação de um líder e um não líder

Entre as características conducentes à identificação de um líder a fim de o distinguir de um não líder, perpassam os conceitos propostos por Azevedo et al. (2010) e explicitados na Figura 9.

Características físicas
• peso, altura, aparência, energia, etc.
Características de personalidade
• domínio, extroversão, bom senso, originalidade, adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, espírito de iniciativa, persistência e auto-confiança.
Capacidades
• inteligência, conhecimento e competência técnica.
Características sociais
• cooperação, sociabilidade, posição socioeconômica e capacidade de relacionamento.

Figura 9. Características de identificação de um líder e um não líder

Fonte: Azevedo et al. (2010).

De acordo com Hunter (2004), a liderança difundiu-se nos últimos anos por se relacionar com a transformação crescente da concorrência entre as empresas e em consequência do risco e instabilidade dos mercados. As empresas ou organizações protagonizaram o papel da liderança com o fim de diminuir as suas perdas económicas, ao fortalecerem os seus produtos no mercado atual.

Deste modo, estas exigências organizacionais requerem da liderança e dos seus liderados ações que: (i) façam a diferença no mundo; (ii) desenvolvam lideranças inovadoras com princípios e visão para que adaptem o mundo a gerir ideias que avancem para a prática de gestão; (iii) desenvolver liderança íntegra; e (iv) criar competências empreendedoras responsáveis e ponderadas (Hunter, 2004).

2.3.2. Características de uma liderança servidora

Ações e tipos de liderança inovadora vêm ao encontro do conceito denominado pelo autor americano James C. Hunter como *liderança servidora*, sendo um dos seus princípios reconhecer que é sempre melhor uma ação realizada por vontade própria e não por obrigação. Assim, o líder utiliza «autoridade» e não «poder» e, deste modo, faz a diferença no mundo, desenvolve uma liderança íntegra, em que os seus liderados desempenham as suas tarefas por vontade própria e não por obrigação (Hunter, 2014).

Outro princípio da liderança servidora é a responsabilidade, segundo a qual o líder necessita de fazer o que é preciso ser feito e não o que agrada a todos; a responsabilidade cabe ao líder, por meio das suas próprias atitudes, veicular o que deseja aos seus liderados (Goleman, 2011).

São três as características que caminham juntas: caráter, liderança e inteligência emocional. O caráter é a soma dos nossos hábitos, virtudes e vícios, ou seja, se temos o hábito de sermos justos, seremos considerados justos, se nos autocontrolamos, tornamo-nos controlados. Por outras palavras, quando os comportamentos são praticados de uma forma sistemática ao longo do tempo, podem ocorrer mudanças reais e permanentes; esta é a essência do caráter e, portanto, constitui a base de uma liderança servidora. Em última análise, o liderado deseja trabalhar para/ com líderes portadores de caráter (Goleman, 2011).

Por fim, o último princípio da liderança servidora é a capacidade de motivar as pessoas. Apesar de alguns advogarem que apenas com dinheiro se consegue a motivação necessária, existe outra ferramenta muito mais forte que, inacreditavelmente, poucas pessoas utilizam: o elogio. Motivador é, na verdade, entender a importância de se criar um ambiente saudável para que os liderados possam crescer e atingir o sucesso, e elogiar é, apenas, uma das várias formas de motivação (Barbosa, 2013).

No atual momento, o grande desafio dos líderes é superar a preguiça; a liderança servidora requer muito esforço, e é importante referir que, hoje, existe um número muito maior de líderes servidores do que no passado, estando o contexto atual a sofrer alterações (Hunter, 2014).

Porém, a maior parte dos indivíduos quer transformar o mundo sem se renovar a si mesmo. Para tal, no que se refere à liderança, é necessário observar as características pessoais a fim de implementar mudanças no mundo, seja ele corporativo ou no terceiro setor.

Segundo Goleman (2011), as capacidades interpessoais e competências ligadas ao relacionamento, capacidade de trabalho em equipa, liderança e outras competências constituem um conjunto de talentos que ganharam um novo nome: inteligência emocional. Assim, afigura-se oportuno estudar sobre o tema, que possui relevância para os líderes de hoje e que, propositadamente, aborda a temática da motivação.

Goleman (2011) destaca palavras relevantes para o nosso estudo, tais como capacidade de trabalho em equipa e relacionamento interpessoal, duas dimensões presentes no seu objetivo geral: conhecer a relação do grau de satisfação dos colaboradores da FMAG com a capacidade de liderança e de comunicação da direção técnica desta instituição.

Até ao momento, com base nos conceitos pesquisados, podemos verificar que, entre as características desejadas de um líder, uma das mais importantes é, sem dúvida, o facto de que as suas ações apenas serão inovadoras se considerarmos os princípios da liderança servidora, que se baseia no carácter, inteligência emocional e motivação.

2.3.3. Inteligência emocional como características de um líder

O QI é um termo utilizado para quociente de inteligência e podemos avaliá-lo com recurso a um teste de lógica.

Este teste foi utilizado por um longo período de tempo para prever o sucesso ou fracasso de um indivíduo, mas, segundo Goleman (1996), o dado interessante é que se descobriu que o QI, em si, contribui somente com 20% para os fatores que determinam o sucesso na vida, deixando 80% para outras variáveis e circunstâncias, como, por exemplo, a classe social, a sorte e a inteligência emocional. Características como autocontrolo, zelo, persistência e, até, a capacidade de automotivação são aspetos de quem possui elevada inteligência emocional ou um elevado quociente emocional (QE); somadas, estas características proporcionam ao indivíduo a oportunidade de atingir um potencial muito mais elevado.

Descrevemos a importância da inteligência emocional, mas, para que tenhamos um QE elevado, devemos aperfeiçoar-nos nos cinco grandes domínios que a seguir se descrevem (Goleman, 2014).

O primeiro domínio diz respeito ao conhecimento das próprias emoções, ou seja, pessoas mais seguras são melhores condutores das suas vidas e, logo, possuem uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais e profissionais. As emoções que se situam abaixo do limiar da consciência podem ter um impacto profundo na maneira como percebemos ou reagimos, mesmo sem termos noção de que elas estão a atuar. A primeira e essencial competência para possuir controlo emocional é conhecer as próprias emoções.

O segundo domínio refere-se à capacidade de saber lidar com as emoções. Muitos indivíduos conseguem reconhecer os seus sentimentos, mas não os desenvolvem; o objetivo final é o equilíbrio e não a supressão das emoções. Cada sentimento possui o seu valor e significado; uma vida sem sentimentos seria entediante, e o que é necessário é emoção na dose certa no sentimento proporcional à circunstância. Na verdade, manter o controlo das emoções que nos afligem é fundamental para o bem-estar. As emoções extremas minam a nossa estabilidade e causam diversos problemas.

O terceiro domínio relaciona-se com a capacidade de se automotivar; conseguir colocar as emoções ao serviço de uma meta é essencial para se ter foco, controlo e criatividade. O autocontrolo emocional – saber adiar a satisfação e conter a impulsividade – está por detrás de qualquer tipo de realização. Na medida em que as nossas emoções dificultam ou diminuem a nossa capacidade de pensar e fazer planos, de continuar a treinar para alcançar metas distantes e solucionar problemas, é neste momento que as nossas emoções definem os limites de utilização das capacidades mentais inatas e determinam o nosso grau de sucesso na vida (Goleman, 1996). À medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo, de satisfação no que fazemos, ou mesmo, de um determinado grau de ansiedade, este sentimento leva-nos ao êxito. É neste sentido que a inteligência emocional constitui uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas.

A quarta dimensão aponta que é necessário reconhecer as emoções dos outros tanto quanto entendemos as nossas próprias emoções. Outra grande característica de quem possui um alto QE é a empatia, ou seja, saber ouvir as emoções de outras pessoas e saber “afinar-se” com o mundo; enfim, trata-se de saber aquilo de que as outras pessoas necessitam ou desejam. Ser um bom profissional, um bom gestor ou um bom líder passará sempre por esta qualidade.

A quinta dimensão combina o autocontrolo com a empatia, isto é, saber lidar com relacionamentos e utilizar a comunicação interpessoal de forma objetiva são combinações que demonstram um elevado QE.

Em resumo, de acordo com Goleman (1996), a união destas cinco dimensões determina a eficiência da inteligência emocional, enquanto a ausência destas dimensões pode conduzir a insucessos. Estas características, ou a sua ausência, são, portanto, motivos pelos quais pessoas brilhantes no que se refere ao QI, na sua capacidade intelectual elevada, se perdem nos seus relacionamentos pessoais e profissionais, principalmente no que se refere às organizações e trabalho em equipa (Goleman, 1996).

Estas competências relacionais, que também podemos designar por “Softs Skills”, permitem-nos moldar relacionamentos, mobilizar, influenciar e inspirar outras pessoas (Harari, 2018).

2.4. Motivação

A motivação refere-se à orientação repentina do pensamento, do sentido, da ação, em direção a um objetivo observado pelo indivíduo como certo. Esta orientação ativa a conduta e

abrange noções diferentes, tais como anseio, desejo, muita vontade, esforço, sonho e esperança entre outros (Rheinberg, 2000).

Segundo Robbins (2009), a motivação é consequência da interação do indivíduo com a situação. Define que o processo determina a intensidade, a direção e a obstinação dos esforços de um indivíduo para conseguir atingir a sua meta. Os indivíduos motivados persistem na execução das suas tarefas até alcançarem os seus propósitos.

Atualmente, a motivação reporta-se à integração de ações cuja existência é necessária, tais como estimulação, movimento, esforço e recompensa, oriundas de um determinado sujeito ou, até, do contexto no seu entorno. A motivação nasce de uma necessidade insatisfeita e as suas fontes podem, também, estar relacionadas com os objetivos, que necessitam de ser claros e não denotar confusão de ideias. Como exemplo, poderemos citar a motivação dos colaboradores de uma organização, que tem como objetivo a melhoria de seu desempenho (Almeida, 2017).

2.4.1. Motivação e liderança

“O comportamento humano não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo”.
(Chiavenato, 2007, p. 296).

Chiavenato (2007) observa que a conduta de um indivíduo é o resultado das motivações. A motivação entende-se como um combinado de forças que estimula a conduta e indica seu formato, direção, intensão e durabilidade, segundo Chiavenato (2011).

De acordo com Chiavenato (2007), é relevante que os líderes das organizações conheçam as necessidades humanas com o objetivo de perceberem a conduta dos seus colaboradores e, assim, utilizarem a motivação no sentido da melhoria da qualidade de vida nas organizações. Estar motivado faz com que as pessoas contribuam com entusiasmo, criatividade e reverência, tornando-se melhores pessoas.

Alguns princípios que diferenciam o bom líder de um simples gestor ou, até, de um chefe podem estar intimamente relacionados com a forma de motivar os seus colaboradores.

De acordo com Goleman (2012), um dos princípios que podem nortear a prática profissional centra-se nas diferenças entre poder e autoridade, onde poder é a capacidade de obrigar devido à sua posição ou força; autoridade é a capacidade de levar outras pessoas a fazerem a vontade do líder.

O problema em usar o poder é que, com o tempo, as relações interpessoais vão-se desgastando. Assim, cabe ao líder utilizar a autoridade, a fim de conseguir resultados por parte dos seus colaboradores, os quais, por sua vez, quando motivados pela autoridade da liderança, realizam uma determinada ação por vontade própria e não por obrigação (Martins, 2015).

No que se refere à responsabilidade, um bom líder necessita de ser responsável e, através das suas atitudes, irá conseguir transmitir o que deseja aos seus colaboradores ou equipa.

Quando os comportamentos são praticados de uma forma sistemática ao longo do tempo, podem ocorrer mudanças reais e permanentes. Os colaboradores de uma organização preferem trabalhar para pessoas de carácter, ou seja, para os líderes. É oportuno referenciar Goleman (2011), que defende que a palavra que define inteligência emocional é o carácter. Quer o carácter, quer a inteligência emocional caminham lado a lado; ao evoluir um, a outra evoluirá também.

Por fim, no que diz respeito à motivação, motivar é, na verdade, entender a importância de se criar um ambiente saudável para que as pessoas ou equipas possam crescer ou ter sucesso. O elogio é apenas uma das formas de motivação.

Existem várias formas de se automotivar e motivar os outros, e esta deve ser uma das características de um bom líder. A fim de motivar um grupo ou equipa, a liderança necessita de uma ferramenta poderosa e à qual se dá pouca atenção nas organizações; referimo-nos à comunicação, às relações interpessoais. Para tal, torna-se necessário conhecer as teorias da comunicação, a fim de dominar esta ferramenta, que, sem a menor dúvida, assume importância central na motivação dos indivíduos ou colaboradores de uma instituição.

CAPÍTULO 3. COMUNICAÇÃO

De acordo com Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonesi e Oswaldo (2018), a palavra *comunicar* provém do latim *comunicare* e significa «pôr em comum». Comunicar constitui um ato fundamental da vida humana, pois os indivíduos não podem não comunicar, estando em interação permanente com alguma coisa ou com alguém. Comunicar significa, assim, transmitir uma mensagem, ideias, sentimentos e experiências entre pessoas; por outro lado, a comunicação é o mecanismo através do qual as relações humanas existem e se desenvolvem (Neves et al., 2015).

No que se refere ao processo comunicacional, que, neste estudo, será priorizado como um fenómeno a ser pesquisado, torna-se necessário analisar o seu funcionamento.

A fim de contextualizar este processo, torna-se relevante uma referência às teorias da chamada “Escola de Palo Alto”.

Uma nova realidade comunicacional foi oferecida nas produções intelectuais realizadas por investigadores americanos. Em *La nouvelle communication*, Winkin (2005) recupera a história da Escola, tomando a metáfora da orquestra em contraposição ao telégrafo para discutir o modelo proposto. O «modelo» até então vigente, apresentado por Weaver e Shannon (Weaver & Shannon, 1941), exhibe cinco «pequenas caixas», cuja estrutura é apresentada na Figura 10.

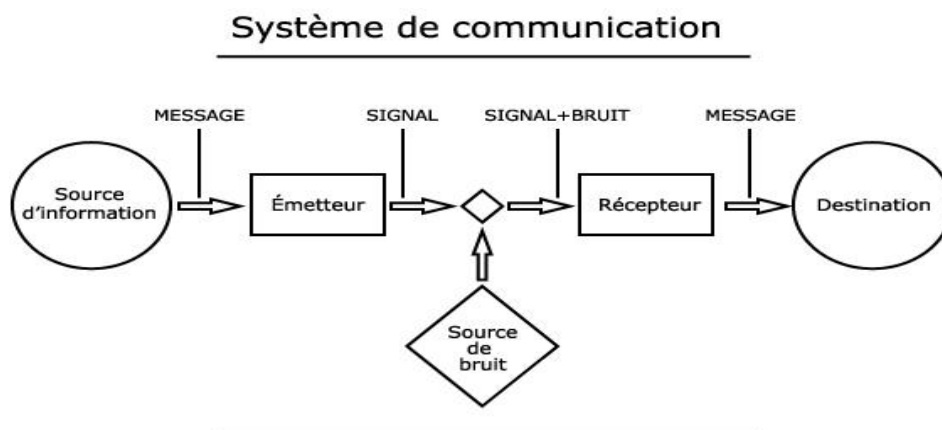


Figura 10. Modelo Matemático inspirado no Telégrafo

Fonte: Winkin (2005).

O modelo de Weaver e Shannon não possui capacidade de esclarecer o grau de complexidade do sincronismo do processo comunicacional humano, centrando-se unicamente na sintaxe. O domínio da interpretação (semântica) não leva em conta a indiferença do recetor

no momento da comunicação, que é compreendida como objetivo. A informação configura-se como algo que necessita de ser lançado, que possui um caminho, a fim de obter o melhor rendimento possível.

A «nova comunicação»

A partir dos anos 50, os antropólogos e psiquiatras da Escola de Palo Alto conduzem, igualmente, um trabalho a respeito dos pontos de vista não verbais da comunicação (proxémico e cinésico) e tentam criar um modelo opcional que apreenda os conteúdos da comunicação humana, já não como algo constituído com um significado anteriormente formado (mensagem, transmissão e receção), e sim a co-construção de um significado, alcançado por meio da cooperação simultânea dos indivíduos.

Espaço na comunicação (proxémica)

É o estudo da comunicação interpessoal através do espaço que se preserva entre os indivíduos, ou seja, de acordo com os espaços organizados numa relação entre pessoas ou indivíduos (Hall, 1959). Refere-se a este campo interpessoal como uma «dimensão oculta» da comunicação. Apresenta-se, igualmente, o conceito de espaço pessoal, que é consequente dos princípios sociais que gerem as nossas interações. Ao mesmo tempo, Goffman (1964) lembra o «território do eu» que os indivíduos procuram organizar e conservar.

3.1. Comunicação interpessoal

A comunicação interpessoal constitui um processo comunicacional que fomenta a troca de informações entre duas ou mais pessoas e determina o modo de criação de relações sociais entre, pelo menos, duas pessoas que participam num processo de interação (Neves et al., 2006). Pode ser definida como o processo pelo qual a informação é compreendida por duas ou mais pessoas, que, habitualmente, possui propósito de provocar ou persuadir o comportamento.

3.1.1. Determinantes da comunicação eficaz

Afinal, o que se entende por comunicação eficaz? Considera-se que a comunicação é eficaz quando o sentido conferido pelo destinatário a uma mensagem concorda com o sentido que se adapta aos propósitos de quem a emitiu (Neves et al., 2006).

É importante lembrar a sofisticação da comunicação verbal e a duplicidade contextual que se sujeita à significação de numerosas condutas não verbais; é perceptível que esta distribuição perfeita do sentido raramente é atingida. Logo, é possível considerar como eficaz qualquer processo comunicacional através do qual os participantes conseguem atingir totalmente os seus objetivos, e que se adequa às suas intenções ao começar a comunicação.

De acordo com Rego (2019), para aperfeiçoar a eficácia comunicacional, é necessário abranger aspetos distintos, como o «dom» de conhecimento das normas de aquisição de *feedback*.

O ato de escutar e o ato de ouvir são distintos entre si. Escutar é um ato de sentir, interpretar, avaliar e reagir ao que o interlocutor está a afirmar. É um processo ativo que envolve pensamento e dispêndio de energia (Rego, 1999).

Para conseguir *feedback*, é necessário certificar-se que o participante na comunicação alcança o que se lhe quer transmitir. Numa vertente organizacional pode mostrar-se vantajoso produzir mecanismos para o fluxo da comunicação, tais como questionários, caixas de sugestões, reuniões e linhas de atendimento telefónico que possibilitem o progresso da comunicação no sentido de obter queixas, reações a decisões e propostas de melhoria entre outros aspetos (Rego, 1999).

No que se refere à questão da sensibilidade, é curioso lembrar a relação com o estudo da empatia de Goleman (1996), que descreve a empatia como domínio da inteligência emocional, que, por sua vez, se ajusta com a perspetiva que orienta a ação de comunicar eficazmente. A sensibilidade do participante na comunicação, ou seja, o seu entendimento das especificidades do outro e a sua forma de comunicar, reflete-se, também, na forma de liderar. Tal acontece quando conhecemos as pessoas e as suas especificidades, tais como o seu país de origem, profissão, cultura e classe social, entre outras, e, sendo assim, poderão evitar-se mal-entendidos e aumentar-se a eficácia da comunicação.

Quanto ao líder ou o participante na comunicação, este deverá imprimir rigor e coerência com os seus atos; caso contrário, perderá reputação e as suas palavras não possuirão capacidade de persuasão.

Enfim, o líder eficaz é aquele que, para além de outras características, consegue comunicar eficazmente com os seus colaboradores, superiores, pares, clientes e fornecedores, entre outros interlocutores. Uma comunicação favorável exige, assim, saber ouvir, saber obter *feedback*, ter sensibilidade (com a realidade do participante) da comunicação, ser fiável e eficaz (Rego, 1999).

3.1.2. Estilos comunicacionais

Os indivíduos possuem estilos comunicacionais diferentes; portanto, uns destacam-se mais do que outros, mas o que importa é termos consciência de que a forma como comunicamos referencia-se de acordo com o conteúdo que transmitimos, oralmente ou por escrito. Apresentam-se, na Figura 11, informações sobre alguns estilos comunicacionais.

Agressivo	Passivo	Assertivo
<ul style="list-style-type: none">• Tende a procurar alcançar seus objetivos ao atacar os outros.• Faz ameaças, ataques pessoais, intimidações. É sarcástico.• Tem explosões emocionais. É hostil, não coopera.• Tem dificuldade em lidar com as discordâncias.	<ul style="list-style-type: none">• Evita o conflito.• Desiste facilmente quando é desafiado.• Não quer desagradar e acaba por não defender os seus pontos de vista.• Pensa que os outros é que devem saber «até onde podem ir».	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de defender, construtivamente, os seus próprios direitos (ou os do grupo) e reconhecer os dos outros.• É direto, franco.• É firme na defesa das suas ideias.• A postura típica é: «Penso deste modo, sinto que isto deve ser feito desta maneira, mas estou aberto a ouvi-lo e a conhecer a sua posição».

Figura 11. Comparação entre estilos comunicacionais dos indivíduos

Fonte: Rego (1999).

Nesta perspetiva, o estilo de comunicação pode ser definido como a forma característica de uma pessoa enviar sinais verbais, para verbais e não verbais nas interações sociais. Neste sentido, Neves et al. (2015) desenvolvem mais alargadamente as dimensões comportamentais dos diferentes estilos comunicacionais, conforme se pode observar na Figura 12.



Figura 12. Dimensões comportamentais de estilos de comunicação

Fonte: Neves et al. (2015).

Estão subjacentes a estas dimensões as competências que atravessam distintos contextos da comunicação interpessoal, enquanto instrumentos favoráveis de auxílio à evolução pessoal, pois permitem distinguir quais os comportamentos comunicativos mais adequados em cada momento.

3.1.3. A comunicação eficaz como objeto de desempenho de uma equipa de trabalho

O trabalho eficaz em equipa exige que se considerem e exibam competências adequadas. Os aspetos que regulam estas competências são: as envolventes que seguem a atividade da equipa, a sua constituição e duração, as suas particularidades, a sua dinâmica de atividade, a atuação do líder, os instrumentos de decisão, inovação e criatividade de atuação dos indivíduos da equipa, e, não menos relevante, o desempenho e a produtividade (Neves et al., 2015).

Deste modo, para além da reflexão sobre a conduta da equipa em contexto organizacional, e a fim de obter a sua compreensão na organização, é essencial apreender a visão da organização como sistémica, isto é, composta por um conjunto de componentes, tais como o ambiente, cidade, grupos e indivíduos, que são estruturados e coordenados para um fim específico (Silva, Colvero, & Fernandes, 2020).

Em diferentes contextos organizacionais, as características das equipas e dos gestores nada diferem do que já descrevemos como função e atividade profissional a serem desempenhadas pelo líder, pela equipa de colaboradores, subordinados e direção técnica,

independentemente do produto visado. Nas instituições sociais, o produto é o valor social (Azevedo et al., 2010), enquanto nas organizações em geral o objetivo é o lucro.

Azevedo et al. (2010) defendem, no entanto, que as organizações sociais são empreendimentos cujo principal objetivo é criar valor social, e que importa esclarecer em que dimensão os negócios sociais se configuram como uma nova forma de desenvolver novas competências, quer na comunicação, quer na liderança e trabalho em equipa, com o propósito de contribuir para a rapidez do processo de inovação. Assim, são necessárias novas formas de gestão das organizações do terceiro setor, para que estas se tornem aptas a competir e garantir autossustentabilidade, mobilizar recursos humanos, materiais e financeiros. Apesar de o terceiro setor não querer adotar modelos de negócio do setor empresarial, os negócios sociais necessitam de planos sociais que reúnam uma abordagem integrada multidimensional que vá ao encontro da natureza humana.

Ao integrarmos todos estes elementos, incorpora-se uma estrutura de referência para tratar as organizações e as equipas. Neste processo de integração, trabalham-se relações de recíproca influência – o que traduz fenómenos de influência social, a partir da ligação entre os indivíduos e os grupos, e fenómenos de eficácia do trabalho, quando existem relações apropriadas de tarefas e estruturas organizacionais favoráveis (Silva et al., 2020).

A equipa pode ser explicada como o grupo de indivíduos que reúnem os seus esforços a fim de atingirem um objetivo comum. Este grupo irá trabalhar em permanente situação de interação social, por meio das relações interpessoais, com relativa autonomia, a fim de administrar os procedimentos de atividade (Neves et al., 2015).

O que contribui para o sucesso da equipa, no que se refere ao desempenho ou eficácia, é a análise dos mesmos, não sendo indispensável concluir uma tarefa para avaliar o seu desempenho, pois esta atividade deve ser contínua. No que se refere à vida longa da equipa, é o fator que lhe confere êxito e eficiência. A Figura 13 apresenta a equação que mede desempenho de uma equipa, segundo Steiner (1972).

$PA = PP + S - AD$
Em que:
PA = produtividade atual - condicionada por três fatores: (PP), (S) e (AD).
PP = produtividade potencial - depende das exigências da tarefa, dos recursos necessários e disponíveis para à concretizar e do processo usado pela equipa para realizar a tarefa.
S = sinergia - é definida na base do princípio segundo o qual o todo é maior do que a soma das partes.
AD = ameaças ao desempenho - entendidas como tudo aquilo que dificulta ou funciona mal na atuação em equipa, por exemplo, problemas de coordenação, de motivação, de esforço e de competências.

Figura 13. Equação que mede desempenho de uma equipa

Fonte: Steiner (1972).

3.1.4. Estilos de comportamento e comportamento assertivo

De acordo com Vries, Bakker, Konings e Schouten (2013, p. 7), os estilos comunicacionais são como “expressões comunicativas dos traços de personalidade”. Esta teoria suporta uma noção das competências de comunicação enquanto elementos claros do funcionamento do indivíduo como um todo. Não importa qual, toda a evolução das competências de comunicação abrange a mudança pessoal; seja limitada ou não, será sempre evolução.

Para os mesmos autores, a assertividade passa a referenciar competências integradas desejáveis em diferentes situações profissionais, nas quais está fundamentada a afirmação de direitos, particularmente na presença de colegas, subordinados ou superiores hierárquicos. Assim, a noção de assertividade passou a abranger quase todas as formas de interação humana, ainda que destacando aspetos específicos da comunicação nessas situações (Neves et al., 2015).

O indivíduo assertivo pode ser caracterizado como alguém que comunica com os outros manifestando-se abertamente, transmitindo com clareza o que quer e o que sente (Neves et al., 2006).

3.1.5. Efeitos do comportamento assertivo

O comportamento assertivo sofre, por vezes, apreciações negativas: os indivíduos que comunicam assertivamente, apesar de serem considerados imparciais e seguros, são, também, percecionados como agressivos, dominadores e desagradáveis.

Naturalmente que esta afirmação, para um certo tipo de comportamentos, é débil, no que se refere ao limite em que as pessoas conhecem através dos sentidos a diferença entre a assertividade e a agressão (Neves et al., 2006). A situação em que o comportamento acontece integra, possivelmente, um fator decisivo dessa avaliação. Os autores sugerem, ainda, que a comunicação assertiva é considerada uma configuração mais positiva em situações de sustentação dos compromissos do que em situações de solicitações de pedidos ou defesa de direitos (Neves et al., 2006).

3.2. Comunicação nas equipas de trabalho

O trabalho em equipa é essencial e eficaz para as empresas, desde que seja conduzido da maneira correta. Uma equipa mal orientada, desmotivada e sem estímulos, pode levar projetos ao insucesso e, até, prejudicar os resultados que a organização planeou para alcançar o sucesso no mercado em que atua.

A comunicação exerce um forte impacto na integração da equipa de trabalho, especialmente na procura de resultados e, por esse motivo, na tentativa de melhorar permanentemente a coesão do grupo, a comunicação pode influenciar a motivação dos indivíduos. Porém, em sentido oposto, a falta de comunicação pode ter consequências desastrosas e comprometer o desempenho, provocando isolamento e frustração; trabalhar num ambiente desfavorável não é interessante e muito menos eficaz. Procurar estabelecer um processo aberto de comunicação é imprescindível ao gestor e, também, de extrema importância para cada membro da equipa. Torna-se, pois, necessário desenvolver técnicas de comunicação interpessoal essenciais para lidar com pessoas em ambiente organizacional (Neves et al., 2015).

Quando existe um ambiente confiável, acolhedor e favorável à troca de ideias, os indivíduos podem demonstrar as suas competências e participar no processo decisório; por isso, não apenas a comunicação oral, mas, também, os gestos e atitudes possuem grande impacto. As palavras representam, em média, 7% do processo de comunicação, enquanto os aspetos para verbais representam 38% e os sinais não verbais 55%, de acordo com o professor Albert Mehrabian, da Universidade da Califórnia, que, em 1981, investigou a comunicação de

mensagens com teor emocional e a sua influência em diferentes canais de comunicação. Os resultados dos seus estudos demonstraram que as pessoas reagiram ao receber estímulos diferentes, ou seja, pelas palavras e tom de voz e pelas palavras e expressões faciais.

Por fim, a regra foi criada a partir da união dos resultados dos dois estudos; portanto, esta regra aplica-se especificamente às emoções, naquilo que se denominou “A mensagem silenciosa” (Mehrabian, 2009). Afinal, não é o que se diz, mas, sim, a forma como se diz que determina o sucesso de qualquer processo de comunicação.

3.2.1. Comunicação como objeto de dinamização de uma equipa de trabalho

A fim de dinamizar o processo de comunicação, é preciso conhecer as formas de comunicação e como utilizá-las para melhor atingir o objetivo esperado. Segundo Rego (1999), a comunicação deve apoiar-se num discurso que necessita de cinco atributos-chave: clareza e simplicidade, entusiasmo e originalidade, incluindo a utilização de ferramentas importantes, tais como o humor, a postura (movimentos e gestos) e o controlo da voz.

Sendo o controlo da voz uma das peças fundamentais na eficácia comunicacional, importa sublinhar alguns aspetos que permitem a sua utilização eficaz. Apesar de fundamental, a importância do tom de voz é, frequentemente, negligenciada, tornando-se, no entanto, necessário observar três aspetos importantes: conhecer o tom da nossa voz e utilizá-la a nosso favor; adequar simultaneamente a linguagem corporal; e treinar a voz e os músculos faciais (Mehrabian, 2009).

Todavia, um bom líder não necessita, apenas, de ser um bom comunicador, ou seja, saber falar e expressar-se bem; necessita, para além destas competências, de saber ouvir (Rego, 1997).

3.2.2. Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa

É importante conseguir entender que o processo de conflito é inevitável, e, portanto, necessário. É, pois, essencial conhecer os tipos e estilos do conflito, a fim de analisar e identificar as estratégias individuais para os gerir. De acordo com Simões (2015), apresentam-se, na Figura 14, duas importantes estratégias.

Comunicação/Conflito (reestruturação cognitiva)

- Esta abordagem possui cinco passos: (i) preparar a abordagem; (ii) avaliar e decidir os objetivos; (iii) começar pela identidade de cada parte envolvida; (iv) explorar os pontos de vista das partes; e (v) resolver o problema.

Estratégias Individuais (estilos de gestão de conflitos)

- O modelo de dupla orientação apresenta cinco fases: cedência, compromisso, confrontação, hesitação e resolução de problemas.

Figura 14. Estratégias de gestão de conflito

Fonte: Simões (2015).

No que se refere à reestruturação cognitiva, o primeiro passo para a resolução de conflitos através da assertividade é ser o mais objetivo possível, concentrar-se na situação e não nos valores e crenças dos membros da equipa; o segundo passa por encarar o desentendimento como aprendizagem, ou seja, separar os problemas dos indivíduos ou membros da equipa; o terceiro leva o interlocutor a dirigir-se à outra parte como parceira, com o propósito de transformar a oposição afetiva num problema a resolver em comum (Simões, 2015) (Figura 15).



Figura 15. Reestruturação cognitiva na resolução de conflitos

Fonte: Simões (2015).

Não existe, porém, um estilo ideal para lidar com conflitos. O modelo de dupla orientação demonstra que os estilos são orientados de acordo com os interesses próprios ou com os interesses dos outros (Figura 16).



Figura 16. Tipo de gestão de conflitos por dupla orientação

Fonte: Neves et al. (2015).

3.3. Liderança e comunicação

A liderança é uma espécie de elo que requer dois núcleos: líderes e liderados. Na ausência de um destes, não existe interação, não existe influenciador ou influenciado, não existe liderança. Em compensação, quando a autoconfiança, o poder e o sucesso se transformam em arrogância e soberba, a indução narcisista conduz o líder para o centro de um mundo imaginário, no qual tudo gira em torno de si, logo, negligenciando a convivência com as pessoas e as verdades que são necessárias para este nortear a sua ação. Esta realidade é potencialmente perigosa, quer para o líder, quer para as organizações que lidera e para os seus liderados (Rego, 2019).

Não existe vida social sem comunicação; em relação à organização, não seria possível aos gestores exercerem o seu papel de liderança, nem tão-pouco outras pessoas poderiam desempenhar as suas tarefas sem que houvesse comunicação.

Estes são, pois, dois conceitos intimamente ligados, e podemos afirmar que, de entre os vários propósitos que persegue, a comunicação permite aos indivíduos, pessoas, gestores, interagir com todas as esferas hierárquicas de uma organização. Pode veicular informações

importantes para o bom andamento das práticas institucionais e incrementa o envolvimento das pessoas nas organizações (Neves, Garrido, & Simões, 2006).

Desta forma, o seu papel como influenciador e ferramenta essencial no exercício da liderança é fundamental e confirma a definição de liderança como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierárquica superior, dirigida para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo (Rego, 2019).

Por fim, é necessário descrever o trabalho de equipa, como um lugar de pertença da gestão de um líder. A equipa poderá utilizar as ferramentas comunicacionais, tais como a comunicação pessoal, interpessoal e instrumental, para atingir os seus objetivos, pois o sucesso da equipa está diretamente ligado à condução do seu líder. Existem, assim, condições específicas para o sucesso da equipa, que estão relacionadas com as competências, o saber, a formação e a informação de que os indivíduos necessitam para desempenhar um trabalho, de acordo com o seu grau de motivação e a forma de coordenação e comunicação existente no grupo (Neves, 2015).

Como medir a autonomia e os benefícios recebidos pelos colaboradores quando se aplica uma estratégia de liderança e comunicação voltada para resultados constitui um desafio. Algumas competências profissionais podem estar intimamente ligadas às estratégias, quer no relacionamento pessoal, quer na comunicação interpessoal, como ferramentas de inovação no que se refere à conduta de liderança e gestão (Esteves, 2009).

3.3.1. Liderança e atitudes de comunicação

Não haveria vida social sem comunicação, nem tão-pouco haveria vida organizacional. Os gestores não poderiam exercer o seu papel e os restantes colaboradores organizacionais não poderiam desempenhar as suas tarefas (Rego & Cunha, 2021).

De acordo com Neves et al. (2006), são vários os propósitos da comunicação que permitem aos gestores interagir no meio organizacional, a fim de conceder e obter informações junto das organizações, divulgar informações obtidas por meio de avisos, comunicados, ordens de serviço, planos e diretrizes de trabalho, quer no meio organizacional, quer na sua relação com outras entidades empresariais.

Quanto à coordenação de trabalho, a comunicação é essencial, pois permite aos diversos membros e colaboradores de uma organização manterem-se atualizados sobre os assuntos e orientações organizacionais.

Por fim, as atitudes comunicacionais incrementam o envolvimento das pessoas na organização, funcionando, também, como fatores de interação social. A comunicação, enquanto competência social, é eficaz quando, nesta relação, os objetivos são alcançados (Neves, 2015).

3.3.2. Comunicação com assertividade na liderança

Por se tratar de uma competência interpessoal, a assertividade de um líder está fortemente associada às competências sociais, à escuta ativa e à comunicação informativa. Sendo líder, deve focar-se nos problemas, procedimentos e técnicas referentes ao desenvolvimento das capacidades de escuta ativa, estruturação da comunicação informativa e afirmação em contextos de interação social (Neves et al., 2006).

Mas o que é a escuta ativa? A maior parte das pessoas ouvem as outras enquanto desempenham uma outra tarefa qualquer. A maioria das pessoas possui hábitos inadequados para a escuta. O que impede, então, a escuta eficaz? O que impossibilita a escuta eficaz é a sobrecarga de informações, ruído físico o psicológico.

Ao líder cabe escutar e não simplesmente ouvir. Relembre-se que a comunicação não consiste em somente emitir informações; é necessário escutar, e saber escutar é um dos pilares das competências sociais e de interação (Drullman & Smoorenburg, 1997).

Por fim, escutar ativamente convence o outro a escutar-nos, constituindo um estímulo para conseguirmos a atenção e alcançarmos a aceitação das nossas ideias por parte dos outros. O líder necessita de demonstrar interesse em ouvir o membro da equipa, a fim de conseguir a aceitação por parte da outra pessoa, sobretudo quando há discordância em debates que emergem pontualmente no trabalho em equipa de uma organização, assim como na gestão de conflitos. A escuta ativa possibilita ao líder distinguir as pessoas do problema, preservando, assim, um relacionamento pessoal assertivo e valorizando, simultaneamente, a tomada de decisão de cada componente da equipa (Simões, 2015).

3.4. Comunicação nas organizações

É possível identificar as principais barreiras comunicacionais, das quais se destacam a dificuldade em apreender os componentes comunicacionais, em perceber «leis» que determinam a comunicação, em reconhecer as principais redes comunicacionais e, por fim, e não menos importante, a dificuldade no entendimento das razões pelas quais a comunicação é

um procedimento que, embora supostamente simples, é realmente complicado e repleto de barreiras e impedimentos.

Estas barreiras na comunicação necessitam de ser ultrapassadas. A fim de melhorar a capacidade na comunicação, existem orientações valiosas que permitem ao líder de uma organização tornar-se mais eficaz no seu papel de gestor, como, por exemplo, saber ouvir, saber fornecer *feedback* construtivo, atender aos aspetos não verbais da comunicação, utilizar linguagem direta, simples e com um grau de redundância correto, melhorar a comunicação intercultural, falar em público, usar devidamente os auxiliares visuais, recorrer ao humor e melhorar o potencial persuasivo (Rego & Cunha, 2021).

Outro ponto importante na comunicação das organizações é a conduta dos líderes em reuniões, já descrito em momentos anteriores neste trabalho. O que deve ressaltar-se é que a comunicação interpessoal é primordial na condução de reuniões, podendo ajudar o líder a conduzir todas as suas fases. A Figura 17 apresenta as fases da reunião para a tomada de decisão.

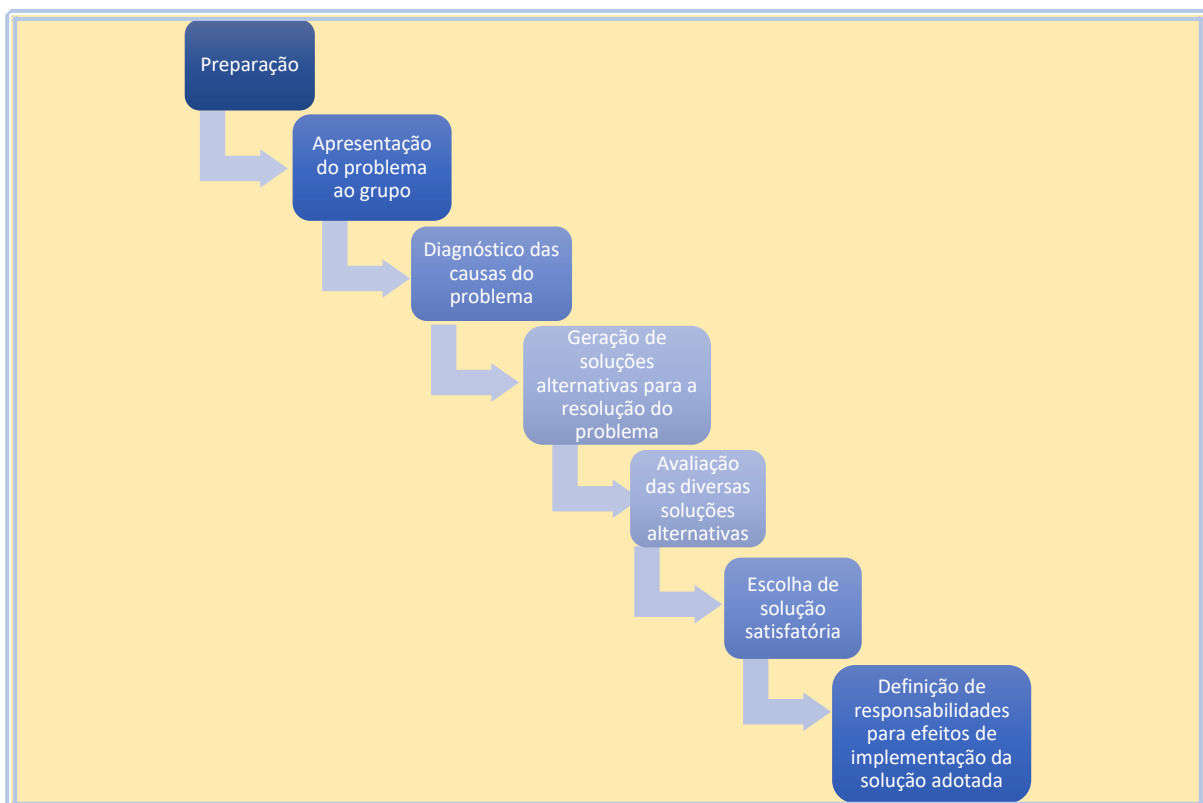


Figura 17. Fases da reunião

Fonte: Ware (1992).

O líder deve levar em consideração estes aspetos da reunião para criar um ambiente propício nas organizações.

3.5. Comunicação e organizações sociais

De acordo com Azevedo et al. (2010), em Portugal, as organizações sem fins lucrativos necessitam de percorrer um vasto caminho, realizando mudanças de liderança e capacidade técnica, a fim de incrementar a gestão para atingirem a eficiência e aumentarem sua eficácia.

Para obter uma melhoria contínua em organizações sociais de excelência, é necessário desenvolver uma comunicação eficiente, como, por exemplo, na gestão do relacionamento com os seus *stakeholders* internos e externos. Aliás, estes agentes são indispensáveis para a gestão e controlo de qualquer organização, sendo ela privada, pública, do terceiro setor ou sem fins lucrativos (Braga, Silva, & Silva, 2018).

Segundo Mair e Marti (2006), o conhecimento dos benefícios da comunicação, bem como os seus instrumentos, estratégias e técnicas tradicionais e digitais, agrega não apenas conhecimento, mas sim reconhecimento e valor social da organização.

A comunicação é algo que reconhecemos como sendo fundamental; porém, nem sempre é considerada como uma prioridade em instituições sociais sem fins lucrativos.

Por ser um setor não lucrativo, o terceiro setor pode ser definido como um conjunto de organizações onde o lucro se transforma em solidariedade social. Ao descrevermos este cenário, ressaltamos a importância da comunicação como ferramenta indispensável. As IPSS necessitam, portanto, se empoderar das estratégias de comunicação a fim de se desenvolverem para além do seu âmbito social e altruísta, mas, também, demonstrar competência no que se refere aos serviços prestados (Azevedo et al., 2010).

É necessário investir em comunicação, quer externa, quer interna. No que se refere à comunicação interna, sublinha-se que é necessário estabelecer um plano de comunicação interna que explique aos colaboradores, associados e utentes, as notícias e todas as situações que ocorrem dentro da instituição, a fim de manter todos informados, evitando a desinformação e a confusão, as quais geram uma visibilidade institucional negativa (Sousa, 2016).

Todos os membros de uma organização devem comunicar, pois são a imagem da instituição; por isso, todos devem conhecer a proposta de trabalho e a forma como serão realizadas as tarefas, ter acesso às informações, de forma clara, sobre a rotina, serviços e atendimentos institucionais. Todos devem possuir informações e conhecimento que lhes permitam responder às questões: «quem somos», «o que queremos» e «como vamos fazê-lo». É ainda necessário identificar as formas mais relevantes para atingir o público-alvo, é preciso conhecer a instituição profundamente (Silva et al., 2020).

Quanto à comunicação externa, esta deve ser proativa, identificando os potenciais públicos-alvo, e, então, a partir da identificação clara do público que interessa, encontrar canais de comunicação (Sousa, 2016). Este não é um trabalho intuitivo e requer algumas ferramentas que são bem conhecidas por profissionais de comunicação; é preciso consistência nas informações a respeito da organização, o modo pelo qual se pretende comunicar com o público-alvo. De igual forma, é preciso coerência, utilizando anúncios ou outros serviços de comunicação que alcancem o objetivo proposto.

A comunicação deve ser encarada como uma competência e deve ser realizada por profissionais competentes e habilitados, que tenham a capacidade de identificar necessidades, definir prioridades, estabelecer regras de comunicação e, ainda, saber implementá-las. Assim se obterá uma gestão institucional eficiente e que possibilite alcançar a eficácia, para, enfim, reafirmar o seu valor social e financiar-se com os serviços prestados à sociedade, evitando a dependência de financiamentos estatais (Azevedo et al., 2010).

Quanto à comunicação nas organizações sem fins lucrativos, no que se refere à comunicação positiva, é necessário saber identificar e avaliar o interesse de informar com recurso a meios eficazes e com profissionais da área de comunicação, a fim de evitar publicações de peças graficamente inconsistentes ou de difícil entendimento, que, em lugar de acrescentar mais-valia à imagem da instituição, poderão vir a prejudicá-la (Santos, 2008).

PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

É com base na metodologia adotada por qualquer estudo que é possível definir o caminho a perseguir nas variadas fases da investigação, a fim de responder à essência da complexidade das questões estabelecidas no estudo (Fortin, 2009).

A investigação é composta por três fases: a fase conceitual; a fase metodológica e a fase empírica. Todavia, a execução de uma pesquisa não possui uma conduta direta, estagnada e automática; consiste num procedimento durável de amadurecimento dos estudos, observações, relação entre os dados, análises dos dados e sínteses, onde o investigador é flexível, pois está constantemente a passar por mudanças, a fim de evoluir no decurso das suas descobertas e a reorientar as suas colocações ou hipóteses, previamente definidas (Chizzotti, 2018).

4.1. Justificação da pesquisa

O tópico em análise – comunicação e liderança nas organizações – está presente em diversos estudos, havendo numerosas análises que investigam a comunicação e, igualmente, o papel das novas tecnologias e a sua relação com a comunicação interna e externa das organizações.

Conhecer o tipo de liderança exercida pelo diretor técnico, bem como as ferramentas comunicacionais que este utiliza no seu quotidiano profissional, remete-nos a pensar que o tema da liderança e os instrumentos de comunicação estão voltados para todas as profissões, enquanto uma disciplina primordial nas profissões futuras. A este propósito, cita-se o diretor de uma grande universidade italiana, responsável pelo curso de inteligência artificial:

A inteligência artificial (IA) está a acelerar o processo de fazer novas descobertas em todas as ciências. E a IA é uma ciência multidisciplinar em si. Além disso, são desenvolvidas competências sociais, tais como comunicação eficaz e capacidade de trabalhar em equipa [...] permitindo que os graduados se integrem e colaborem efetivamente em contextos académicos e profissionais. (Riccardo Zecchina, Diretor de Programa – Universidade Bocconi).

Num mundo globalizado e de imensa conectividade, onde novas tecnologias surgem a todo o momento, muitas profissões extinguir-se-ão; porém, novas profissões serão criadas. Para todas elas, serão necessárias competências comunicacionais que permitam o exercício da liderança de forma eficaz (Harari, 2018).

Os líderes deverão utilizar eficazmente as ferramentas comunicacionais se quiserem liderar pessoas. Enfim, as competências sociais e as relações humanas serão amplamente cobiçadas (Bughin et al., 2017).

No que se refere às relações humanas, de acordo com Bughin et al. (2017), a inteligência artificial trará a conectividade nesta revolução do mercado de trabalho; será preciso adaptar-se às novas tecnologias, pois, apesar da crescente automação dos processos produtivos, continuarão a existir profissões que saibam lidar com pessoas. As competências sociais e as relações humanas estão fortemente ligadas a profissões que utilizem a criatividade, empatia, ética, comunicação, percepção social, escuta ativa, entre outras competências, que designamos por inteligência emocional (Harari, 2018).

Estudar a liderança de uma determinada instituição e, mais especificamente, da sua direção técnica, permite-nos conhecer este pequeno universo, a fim de integrar o profissional ao demonstrar o quanto o seu trabalho é valioso, potencializar as suas ações e dar voz e vez a um segmento que não está em evidência. Porém, tratando-se de liderar com recurso a ferramentas comunicacionais, o seu estilo de liderança pode ser notado dentro da sua esfera institucional, a fim de elevar o seu trabalho, que utiliza, quer as competências sociais, como profissionais, e que possui as competências mais exigidas no presente e no futuro.

4.2. Delineamento da pesquisa e questões de investigação

Ao iniciar uma investigação, a escolha do problema de investigação torna-se fundamental. Portanto, é imperioso indicar uma questão que o investigador planeia compreender, ou seja, procurar um esclarecimento (Gomes, Ribeiro, & Pereira, 2014).

No que diz respeito à comunicação, a perspectiva adotada neste estudo vai ao encontro daquilo que Goffman (1964) e Watzlawick, Bavelas, e Jackson (2011) expõem, pois sustenta que a comunicação é mais do que um modelo telegráfico em que a mensagem com um código específico é transferida do emissor até chegar ao recetor de acordo com o contexto, através de um mecanismo utilizado no processo comunicacional.

Segundo Winkin (1998), a informação no molde telegráfico é cega, ao basear-se nas tecnologias informáticas existentes no período de Shannon, na década de 1940. A teoria matemática teve uma influência marcante nas ciências sociais e estabeleceu um conceito de comunicação que se perdeu da produção do sentido; o processo comunicacional foi reduzido a pequenas caixas de diálogos com uma direção única. O “colégio invisível” volta-se para o

fenómeno da comunicação interpessoal, reivindicando um olhar próprio das ciências sociais para o processo comunicativo, enquanto palco de interação social.

De seguida, será apresentado um estudo desenvolvido num universo restrito, a fim de investigar, especificamente, as dimensões de satisfação dos colaboradores com a liderança de uma chefia direta, ou seja, de uma direção técnica, e, subseqüentemente, relacionar o tipo de liderança apresentada com os processos comunicacionais, ao proceder à sua análise a partir de dados recolhidos através de uma pesquisa bibliográfica.

4.3. O estudo de caso

A definição técnica de estudo de caso refere que se trata da investigação empírica de um fenómeno dentro do seu contexto da vida real, numa situação única, especialmente quando não existem definições claras sobre um dado fenómeno e o seu contexto (Yin, 2004).

É possível afirmar que o estudo de caso não é, nem uma tática de recolha de dados, nem meramente uma das características de planeamento por si mesmo, mas, sim, uma estratégia de pesquisa bastante abrangente (Yin, 2004).

De acordo com Yin (2004), são necessários alguns cuidados em relação ao estudo de caso, como, por exemplo, a falta de rigor ou uma reduzida base para se fazer uma generalização científica. É preciso entender como generalizar a partir de uma única experiência, e uma diferença básica que deve ser levada em consideração no momento de realizar um estudo de caso é saber diferenciar um estudo de caso único de um estudo de caso múltiplo.

O estudo de caso único refere-se a um projeto apropriado em várias circunstâncias, no decurso do qual será testada uma teoria bem formulada; a fim de confirmar ou contestar estas teorias, é necessário ter um caso único que satisfaça todas as condições teóricas. Uma outra circunstância é aplicá-lo em casos raros ou extremos (estes casos são mais utilizados em psicologia clínica), e o caso revelador ocorre quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenómeno previamente inacessível à investigação científica (Yin, 2004).

Segundo Menezes (2021), a metodologia de estudo de caso pode, ainda, ser utilizada como um estudo de caso ou um «*case*» de sucesso. Nas áreas de gestão e negócios, é comum a utilização destes estudos de caso para discussões e exercícios práticos.

Existem «*cases*» de sucesso em diversas áreas, tais como marketing, finanças, vendas e, especificamente – e de maior interesse para este estudo –, recursos humanos, que, estrategicamente, divulgam uma organização ou determinada profissão. Este último reveste-se de elevado interesse para nós, uma vez que a presente pesquisa surge com o interesse em

promover uma profissão que utiliza ferramentas comunicacionais na sua prática de liderança de pessoas (Menezes, 2021).

A nossa investigação baseia-se num estudo de caso único, cujo propósito é o de confirmar ou contestar a satisfação dos colaboradores em dimensões tais como liderança e trazer reflexão às atitudes comunicacionais, a fim de satisfazer todas as condições teóricas existentes, onde a unidade de análise é a liderança e as ferramentas comunicacionais utilizadas pelo líder, ou seja, o diretor técnico da organização. Dentro desta unidade de análise, será investigada uma subunidade, que é satisfação dos colaboradores da FMAG.

O estudo de caso é incorporado, contém uma unidade e uma subunidade, contempla um universo bem definido, através do fenómeno social da liderança e da sua forma comunicacional como sendo a profissão do futuro.

Como não se pretende atingir a totalidade deste universo tão amplo – nem o poderíamos fazer por se tratar de um tema muito abrangente –, o objetivo desta investigação, como foi referido anteriormente, é o estudo de um caso, uma unidade de estudo, e não a totalidade deste universo (Menezes, 2021).

Assim, todo o processo de recolha de dados foi realizado num campo específico, sempre com o olhar voltado para o tema de uma forma mais abrangente, ou seja, o caso foi estudado sempre com referência ao tema da liderança e aos processos comunicacionais, desde as teorias até às suas aplicações no mercado de trabalho, sem esquecer as relações humanas envolvidas e as competências sociais, encaradas como fundamentais nas profissões do futuro (Santos, 2019).

Neste tipo de metodologia de pesquisa, apesar de não sermos participantes ativos, a investigação permite-nos entrar no campo, exige um trabalho intenso por parte do investigador, pois este deve estar ligado à temática em estudo, necessita de ter foco, ser sistemático e abrangente, ou seja, necessita de se aprofundar no seu caso de estudo. Portanto, o ideal é que, neste campo onde se desenvolverá a investigação, sejamos um participante observador (Susann & Ferreira, 2017).

4.4. A Fundação Marcos e Ana Gonzaga

A FMAG é uma IPSS sem fins lucrativos sediada na Quinta da Coelheira – 3460-513 Tondela, com capacidade para 59 utentes na valência Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e com acordo de cooperação para 38 destes. Este acordo foi celebrado com o Centro Distrital da Segurança Social de Viseu em 1995.

A FMAG foi criada e apoiada pela Primeira Igreja Evangélica Batista de Viseu, resultante da compreensão que esta possui da ação beneficente e da solidariedade social sustentável junto da comunidade.

Esta ERPI tem como missão constituir uma resposta desenvolvida num equipamento de acolhimento coletivo para pessoas idosas ou indivíduos com maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.

A sua utilização pode ser temporária ou permanente, obedecendo às carências dos utilizadores. Os utentes destinatários são, por regra, pessoas com mais de 65 anos da idade, podendo ser, excecionalmente, de idade inferior, quando justificado. Existem, ainda, situações pontuais de acolhimento por impedimento ou necessidade de descanso do cuidador.

Os **objetivos** desta instituição social, enunciados na Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, propõem a prestação de serviços contínuos e adequados à população idosa, gerando procedimentos que estimulem um envelhecimento ativo e fomentando, inclusivamente, a sua integração social, no seu incentivo e aprofundamento da relação intrafamiliar.

A instituição procura, também, **assegurar a prestação dos cuidados** apropriados à satisfação das carências dos seus utentes, tendo em vista a manutenção da autonomia e independência, bem como **proporcionar alojamento temporário**, como forma de apoio à família destes utentes.

Estes objetivos definidos, que estão destacados no parágrafo anterior, asseguram condições que possibilitem a preservação das relações familiares, a condução e o acompanhamento das pessoas idosas no sentido da melhoria contínua da sua situação, e o acolhimento daqueles cuja situação social, familiar, económica e/ou de saúde não permita, normalmente, permanecer no meio onde habitualmente vivem.

Como consubstancia a Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, a ERPI deverá reger-se por princípios de atuação que promovam a qualidade, eficiência, humanização e respeito pela individualidade da pessoa idosa, promovendo a sua autonomia, numa avaliação integral das suas necessidades.

Através de um trabalho interdisciplinar, deverá garantir-se a participação do idoso no envolvimento deste e dos seus familiares num plano individual de cuidados.

Quantos aos serviços prestados na ERPI, recorrendo à informação constante da mesma portaria, esta deverá assegurar alimentação adequada, observando as restrições médicas, cuidados de higiene e tratamento de roupa, administração de fármacos, cuidados de saúde e enfermagem, além do desenvolvimento de atividades recreativas e ocupacionais que estimulem relacionamentos saudáveis entre pares, assim como a estimulação física e psíquica.

A Direção Técnica não é uma Ordem Profissional, mas sim um cargo imposto pelas entidades fomentadoras, regularizadoras e fiscalizadoras das respostas sociais. Tendo em conta a legislação em vigor do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a Direção Técnica da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (o caso em estudo) é garantida por um(a) técnico(a) com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções.

Compete aos trabalhadores que assumem e desempenham este cargo dirigir a instituição, atribuir-se a responsabilidade pelo plano de atividades e a organização e monitorização de todo o pessoal, atendendo à necessidade de instituir o plano de gestão técnica apropriada ao bom andamento da resposta social para o qual são nomeados.

Assim, a Direção Técnica, no ano de 2016, padronizou o procedimento remuneratório do exercício de funções de Direção ou Coordenação Técnica, tendo em conta o princípio da distinção positiva que deve pertencer ao exercício de tais funções em acumulação ou conforme o nível de responsabilidade (Espaço do Assistente Social, 2016).

A gestão de recursos humanos, feita por um profissional de serviço social na Direção Técnica desta organização, pode vir a ser o indicador para novas competências profissionais no futuro do serviço social, dada a sua característica de liderança e incentivo ao empoderamento dos seus utente, colaboradores e equipa (Espaço do Assistente Social, 2018).

Numerosos autores concetualizam a liderança de diversas formas, mas, na maioria das concetualizações encontradas na literatura, existe um consenso no sentido de que liderança é um processo que envolve influência, a qual ocorre em grupos e envolve objetivos compartilhados ou comuns (Aparecido, 2014).

A liderança formal é, geralmente, exercida por alguém que é designado exteriormente ao grupo (muitas vezes, imposto ao grupo) e ocupa uma posição bem definida na estrutura hierárquica oficial. Constitui um tipo de liderança cujo comportamento e resultados esperados estão prescritos, normalizados e oficialmente reconhecidos.

4.5. Definição dos objetivos de investigação

Dado que estamos a orientar esta pesquisa para um universo mais restrito do terceiro setor, especificamente a IPSS em análise – a FMAG –, poderemos traçar objetivos específicos de acordo com a contextualização e o universo a ser estudado.

Assim, os objetivos específicos que definimos para este estudo são os seguintes:

1. Avaliar, através da medição do grau de satisfação, a dimensão da liderança utilizada pela direção técnica da instituição;
2. Identificar o grau de satisfação dos colaboradores da instituição, com recurso às variáveis que determinam o mesmo;
3. Identificar o estilo de liderança e comunicação do profissional responsável pela direção técnica, tendo por base o grau de satisfação dos colaboradores da instituição em causa;
4. Concluir sobre a relação entre a satisfação dos colaboradores e a condução da liderança exercida.

Com estes objetivos específicos, pretende-se relacionar as teorias de liderança e comunicação nas organizações com a condução e capacidade de comunicação da direção técnica, ou seja, a gestão do serviço social na FMAG.

4.6. Método investigativo estatístico

O presente trabalho considera a pesquisa quantitativa como o método mais apropriado e de acordo com a pesquisa realizada no contexto das ciências sociais. O que está em causa nesta investigação é o fenómeno social, chancelado por conceitos quantitativos e que remetem para uma investigação a partir de análise de dados estatísticos para comprovar fenómenos sociais.

Por se tratar das ciências sociais, torna-se difícil ser objetivo; em simultâneo, associa-se a complexidade de analisar as variáveis num ambiente social, o qual está, normalmente, repleto de ingerências externas (Pich, 2013).

O filósofo francês August Comte (1825) ofereceu uma importante contribuição neste sentido ao defender que o método científico deveria ser mais abrangente, mas foi Wilhelm Dilthey que defendeu que as ciências sociais deveriam possuir autonomia metodológica a partir da diferenciação entre «explicar» e «compreender» (Reis, 2018). Mais do que esclarecer um fenómeno, o investigador deve contextualizá-lo na história e na cultura da sociedade em questão. Conforme refere Pich (2013),

Os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Assim, o método estatístico significa redução de fenómenos sociológicos, políticos, económicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações

dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado (p. xx).

Este método, desenvolvido por Pich (2013), permite a transformação dos dados qualitativos em resultados quantitativos através de representações que demonstram a constatação de relações entre os fenômenos, objetivando generalizações sobre a sua natureza, ocorrência e significado. Fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui um importante auxílio para as investigações que se inscrevem no campo das ciências sociais. Embora admitam certa margem de erro, as conclusões do estudo de Pich (2013) apresentam elevadas possibilidades de serem verdadeiras. A manipulação estatística permite comprovar as relações dos fenômenos entre si e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado.

O papel do método estatístico é o de fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado. Mede-se a importância ou a variação, ou qualquer outro atributo quantificável que contribua para o melhor entendimento do fenômeno em análise. Todavia, a estatística pode ser considerada mais do que apenas um meio de descrição racional; constitui, também, um método de experimentação e prova, pois é um método de análise.

Nesta investigação, elegemos o método de amostragem não probabilístico ou de conveniência, norteados pelos conceitos definidos por Lakatos e Marconi (1999).

4.7. Instrumento de recolha de dados

Cabe ao investigador eleger o instrumento de recolha de dados mais adequado aos objetivos do seu estudo (Fortin, 2009). No caso deste trabalho, o instrumento de recolha de dados deve reunir informações sobre o grau de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação e aos estilos de liderança.

Quanto às técnicas de recolha de dados, existem várias que servem os propósitos da investigação científica no que se refere às ciências sociais, mas as técnicas utilizadas com mais regularidade são a entrevista e o questionário. É possível, também, ao investigador valer-se dos processos de notação, descrição e testagem/medição. A notação faz parte de um método de observação do investigador, que executa o registo ou pequenas ponderações sobre objetos, pessoas e/ou acontecimentos. Através da descrição, que é, habitualmente, empregada na investigação de situações naturais, descrevem-se os dados em longos textos escritos. A medição caracteriza-se, normalmente, pela obtenção de dados quantitativos sobre características ou

traços individuais. A entrevista permite obter resultados mais do foro qualitativo. Por sua vez, envolve uma amostra mais diminuída, visto que exige um maior dispêndio de tempo por parte do investigador.

Por fim, o questionário dispensa a presença do investigador, dado que o documento é entregue ao participante (através de um *link*, se for aplicado em formato digital), viabilizando a aquisição de dados quantitativos (no que se refere a perguntas fechadas) ou qualitativos (em caso de perguntas abertas), a fim de permitir a inclusão de um número bastante considerável de participantes (Almeida, 2017).

O questionário reúne questões de um determinado problema investigativo anteriormente organizadas, e que são respondidas por um interlocutor, neste caso, por um respondente (Chizzotti, 2018). Com este objetivo, e neste trabalho, foi selecionado um questionário previamente validado, retirado de um artigo científico que aborda os estilos de liderança dos diretores técnicos em IPSS (Ruela & Albuquerque, 2016), tendo em conta as várias particularidades a estudar num universo restrito com amostras limitadas.

Quanto a sua fiabilidade e a validade, é importante registar que buscamos o presente inquérito, previamente validado, em pesquisa anterior (Gomes, 2016). Por fim, reforçamos a nossa escolha pelo método quantitativo e o inquérito por questionário como o instrumento de recolha de dados (Apêndice 2), de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1. Dados – Estilos de liderança

Estilos de liderança	Questões
Relacional	1, 2, 5, 6, 7, 10,12, 15, 19
Situacional	3, 9, 14
Tarefas	4, 7, 8, 11, 13, 14, 16, 17, 18

Nota: Mede a capacidade de comunicação e liderança da direção técnica da FMAG.

O objetivo proposto na análise estatística dos dados obtidos foi o de conhecer a relação entre o grau de satisfação dos colaboradores com as dimensões, não apenas da liderança exercida pela Direção Técnica, mas, também, aferir o grau da satisfação dos colaboradores com recurso à utilização de dimensões institucionais e comunicacionais, como pode observar-se na Tabela 2.

Tabela 2. Dados – Grau de satisfação

Dimensões usadas para aferir o grau de satisfação dos colaboradores/funcionários da FMAG
<ul style="list-style-type: none">• Instalações• Autonomia profissional e pessoal• Compensação financeira
<ul style="list-style-type: none">• Outros benefícios• Desempenho profissional e formação• Relações internas de trabalho
<ul style="list-style-type: none">• Política e estratégica• Qualidade• Segurança

Notas: Mede o grau de satisfação dos colaboradores nas várias dimensões de satisfação.

São dois os procedimentos elementares a utilizar na organização dos dados quantitativos: a criação de tabelas de distribuição de frequências agrupadas e tabelas não agrupadas. Optámos pela distribuição das frequências agrupadas às variáveis independentes (v) (Ferreira, 2005).

4.8. Caracterização da amostra

A organização em estudo possui um total de 30 funcionários. Após solicitação de autorização, junto do diretor da FMAG, para a aplicação dos questionários aos colaboradores da instituição (Apêndice 1), os mesmos foram distribuídos ao universo dos funcionários e, destes, foram respondidos 24 questionários. Assim, apesar de um universo bastante restrito, a quase totalidade da amostra respondeu ao questionário (80%). Apenas seis funcionários (20%) não puderam preencher o questionário. O motivo pelo qual a totalidade do universo de colaboradores não respondeu ao questionário explica-se pela ausência de seis colaboradores, sendo que dois deles estavam de baixa médica, outros três funcionários trabalham apenas no turno da noite e um funcionário encontrava-se de férias, pelo que não conseguimos acesso a estes informantes.

Desta forma, participaram na investigação um total de 24 sujeitos. A maioria era do género feminino (83,3%), com habilitações académicas ao nível do 3.º ciclo (66,7%), pertencentes ao escalão etário 20-30 anos (45.8%), casada (75%) e com seis a 10 anos de tempo de experiência profissional na atual organização (50%) (Tabela 3).

Tabela 3. Caracterização da amostra (N=24)

	N	%
<i>Género</i>		
Masculino	4	16,7
Feminino	20	83,3
Outro		
<i>Habilitações académicas</i>		
2.º ciclo	3	12,5
3.º ciclo	16	66,7
Secundário	5	20,8
<i>Idade</i>		
20-30	11	45,8
31-40	7	29,2
41-50	5	20,8
51-60	1	4,2
<i>Estado civil</i>		
Solteiro	3	12,5
Casado	18	75,0
Divorciado	1	4,2
Em união de facto	2	8,3
<i>Tempo de experiência</i>		
Menos de 1 ano	1	4,2
1-5 anos	9	37,5
6-10 anos	12	50,0
> 10 anos	2	8,3

4.9. Análise da consistência interna

Os valores de consistência interna dos instrumentos utilizados no presente estudo, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de *Cronbach*, variaram entre um mínimo de .633 (fraco, mas aceitável) na dimensão *segurança*, e um máximo de .911 (excelente) na dimensão *satisfação com a compensação financeira*. A categorização dos valores de Alfa tem como referência o publicado em Spiegel e Stephens (2009) (Tabela 4).

Tabela 4. Consistência interna

	Alfa de <i>Cronbach</i>	N.º de itens
Liderança		
Liderança relacional	,886	8
Liderança situacional	,705	3
Liderança tarefas	,832	8
Satisfação		
Instalações	,711	6
Autonomia pessoal e profissional	,796	7
Compensação financeira	,911	3
Outros benefícios	,798	8
Desempenho profissional e formação	,694	10
Relações interna de trabalho	,880	9
Política e estratégia	,674	4
Mudança e inovação	,741	3
Qualidade	,793	7
Segurança	,633	3

4.10. Procedimentos de recolha e tratamento dos dados

A recolha de dados teve lugar durante os meses de dezembro de 2020 a maio de 2021, precedida de um pedido de autorização formal à Direção da Instituição.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de *Cronbach*, o coeficiente de correlação de *Pearson*, o teste t de *Student* para uma amostra, o teste t de *Student* para amostras independentes, o teste t de *Student* para amostras emparelhadas, a *Anova* de medidas repetidas e o teste de *Mann-Whitney*. A normalidade de distribuição foi analisada com o teste de *Shapiro-Wilk*. A homogeneidade de variâncias foi analisada com o teste de *Levene*. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27 para Windows.

CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Apresentação e análise dos resultados

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis utilizadas no presente estudo, valores mínimos e máximos, médias e respectivos desvios-padrão podem ser observadas na Tabela 5. Os sujeitos obtêm valores mais elevados na dimensão *liderança orientada para as tarefas* ($M = 4.33$) e, nas dimensões relacionadas com a satisfação, obtêm valores mais elevados em *satisfação com as instalações* (4.18) e mais baixos em *compensação financeira* (3.20). As diferenças entre os valores percebidos da liderança não são estatisticamente significativas, $F(2, 46) = 1.905, p = .160$.

Com exceção da *satisfação com a compensação financeira*, todos os restantes valores são significativamente superiores ao ponto médio da escala de avaliação (3), $p < .001$, o que significa que a satisfação é elevada. A diferença entre a *satisfação com as instalações* e a *satisfação com as compensações financeiras* é estatisticamente significativa, $t(23) = -6.591, p < .001$ (Tabela 5).

Tabela 5. Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Liderança				
Liderança relacional	3,67	5,00	4,25	,38
Liderança situacional	3,33	5,00	4,22	,43
Liderança tarefas	3,78	5,00	4,33	,32
Satisfação				
Instalações	3,50	5,00	4,18	,39
Autonomia pessoal e profissional	3,29	4,57	3,82	,39
Compensação financeira	2,00	4,00	3,20	,62
Outros benefícios	3,50	4,88	3,95	,31
Desempenho profissional e formação	3,30	4,30	3,90	,24
Relações interna de trabalho	3,11	4,67	3,92	,44
Política e estratégia	3,00	5,00	3,83	,42
Mudança e inovação	3,00	4,00	3,79	,36
Qualidade	3,00	4,83	4,10	,36
Segurança	3,00	5,00	4,16	,53

5.2. Correlação dos dados

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da liderança podem ser observados na Tabela 6. O coeficiente de correlação mais elevado ocorre entre a *liderança relacional* e a *liderança relacionada com a tarefa* ($r = .816, p < .001$) (Tabela 6), o que corrobora os resultados do estudo de Agresti e Finlay (2012).

Tabela 6. Correlações: liderança

	Relac.	Sit
Liderança relacional	--	
Liderança situacional	,742***	
Liderança tarefas	,816***	,676***

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Em regra, os coeficientes de correlação entre as dimensões da satisfação não são estatisticamente significativos. O coeficiente de correlação mais elevado ocorre entre a *satisfação com a mudança e a inovação* e a *satisfação com as compensações financeiras* ($r = .562, p = .004$) (Tabela 7).

Tabela 7. Correlações: satisfação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Sat. Instalações	--								
2 Sat. Profissional	,071								
3 Sat. Comp. Financeira	,021	,204							
4 Sat. Outros Benefícios	,123	,468*	,120						
5 Sat. Desemp.Prof.e For.	,076	,479*	-,045	,488*					
6 Sat. Relações Internas	,248	,269	,297	,303	-,038				
7 Sat. Política e Estratégia	-,226	,190	,273	-,013	-,204	,008			
8 Sat. Mud e Inovação	-,120	,070	,562**	,157	-,056	,297	,232		
9 Sat. Qualidade	,188	,364	,514*	,111	,053	,266	,094	,190	
10 Sat. Segurança	,131	,297	,036	,351	-,006	,322	,000	,258	,330

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Não se encontraram coeficientes de correlação significativos entre as dimensões da liderança e as dimensões da satisfação (Tabela 8).

Tabela 8. Correlações: satisfação e liderança

	Liderança		
	1	2	3
Sat. Instalações	,193	,127	,143
Sat. Profissional	,044	-,176	,048
Sat. Comp. Financeira	,259	,197	,127
Sat. Outros Benefícios	-,237	-,153	-,070
Sat. Desemp.Prof.e For.	-,097	-,120	-,221
Sat. Relações Internas	,033	-,077	,015
Sat. Política e Estratégia	-,153	-,181	,078
Sat. Mud e Inovação	,162	,212	,161
Sat. Qualidade	,240	-,092	,136
Sat. Segurança	,188	,082	,219

Experiência profissional

Os sujeitos com mais de cinco anos de antiguidade na organização percebem mais a *liderança relacional* e menos a *liderança situacional e relacionada com as tarefas*, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > .05$) (Tabela 9).

Tabela 9. Antiguidade e liderança

	Até 5 anos		> 5 anos		
	M	DP	M	DP	
Liderança relacional	4,23	,34	4,28	,42	,752
Liderança situacional	4,30	,37	4,17	,48	,472
Liderança tarefas	4,34	,36	4,33	,32	,841

M – Média DP – Desvio padrão

Os sujeitos com mais de cinco anos de antiguidade na organização apresentam valores de satisfação mais elevados na maioria das dimensões com a satisfação, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > .05$) (Tabela 10).

Tabela 10. Antiguidade e satisfação

	Até 5 anos		> 5 anos		
	M	DP	M	DP	
Instalações	4,20	,37	4,18	,43	,899
Autonomia pessoal e profissional	3,77	,35	3,87	,43	,569
Compensação financeira	3,07	,54	3,31	,67	,212
Outros benefícios	3,95	,27	3,96	,36	,916
Desempenho profissional e formação	3,86	,26	3,94	,23	,625
Relações interna de trabalho	3,87	,39	3,97	,49	,593
Política e estratégia	3,65	,36	3,96	,44	,096
Mudança e inovação	3,73	,44	3,83	,31	,796
Qualidade	4,12	,27	4,10	,42	,977
Segurança	4,20	,63	4,14	,48	,804

M – Média DP – Desvio padrão

5.3. Discussão dos resultados

Confirmando os resultados obtidos por Lehman, O'Rourke, Hatcher e Stepanski (2013), e de acordo com o objetivo de considerar o grau de satisfação dos colaboradores da instituição com recurso às variáveis que determinam o mesmo, as dimensões de satisfação não foram significativas.

Deve realçar-se que a observação e análise dos dados obtidos permite perceber os pontos fortes em relação à *compensação financeira* e à *segurança*, embora esta última tenha uma significância menor em relação à consistência do instrumento utilizado na investigação. Contudo, não subsiste qualquer relação causa-efeito entre elas (Roy & Cobertt, 2008).

Nesta sequência, podemos observar o objetivo de considerar o grau de satisfação dos colaboradores com a *modalidade de liderança e comunicação da Direção Técnica*.

De acordo com o objetivo de considerar o estilo de liderança e comunicação do profissional responsável pela Direção Técnica, o padrão de liderança exercido pelo diretor técnico foi mais elevado na correlação dos tipos de *liderança relacional* e *por tarefas*.

Quanto à liderança e satisfação, a análise não oferece resultados significativos; a correlação com maior significância foi a *satisfação com a mudança e a inovação*, bem como a *satisfação com a compensação financeira*. Assim, estes resultados vão ao encontro do objetivo de identificar o grau de satisfação dos colaboradores com os recursos institucionais.

Conclui-se que o objetivo de considerar a relação entre a satisfação dos colaboradores e a condução da liderança exercida e no que se refere aos colaboradores mais antigos, ou seja,

com cinco anos ou mais de experiência institucional, estes revelam possuir maior percepção ou maior noção da *liderança relacional* do que da voltada para a *liderança situacional e por tarefas*. Estes respondentes revelam, ainda, um grau de satisfação elevado na dimensão da *liderança relacional*.

A fim de relacionar as teorias de liderança e comunicação nas organizações, procedemos à verificação da existência ou ausência de relação destes conceitos com a condução e capacidade de comunicação por parte da Direção Técnica do serviço social da FMAG.

Quanto ao objetivo específico relativo a aferir se a satisfação dos colaboradores está associada à forma ou prática de liderança exercida pela Direção Técnica da instituição, os resultados demonstram que não existe significância entre a satisfação dos colaboradores e a liderança; porém, deve sublinhar-se que, apesar de não haver elevada significância entre liderança e satisfação, verifica-se uma correlação bastante significativa quando o requisito é a percepção da liderança pelos colaboradores com tempo igual ou superior a cinco anos de trabalho na instituição, ou seja, os colaboradores mais antigos percebem a liderança relacional como forma de liderança da Direção Técnica da FMAG.

As teorias que abordam a liderança relacional, mencionadas em capítulo anterior, apontam a sua orientação para práticas que facilitam e moderam a participação, harmonizam e reduzem tensões, são sensíveis às necessidades da equipa, sugerem normas de comportamento e examinam processos de grupo.

Esta forma de liderança que sobressai nos resultados está associada às competências relacionais, ou seja, a forma como nos comunicamos e lidamos com o grupo. É relevante registar que as cinco dimensões da inteligência emocional são percebidas nas orientações do líder relacional descritas acima. Estas dimensões da inteligência emocional estão em linha com as teorias sobre a temática descritas em capítulo anterior deste trabalho, e são confirmadas como características relativas ao líder e que exercem um papel relevante no relacionamento pessoal e profissional (Goleman, 2012).

Quanto ao líder relacional, este possui competências estratégicas que permitem ajustar relacionamentos, bem como mobilizar, influenciar e inspirar outras pessoas. Estas competências estratégicas fazem com que o líder motive os seus colaboradores e que, pela inovação, estes sujeitos persistam na execução das suas tarefas até alcançarem os seus objetivos (Sant'Anna & Elliot, 2014).

A liderança relacional percebida pelo grupo de colaboradores mais experientes está fortemente ligada à liderança estratégica, que é caracterizada pela aposta nas escolhas estratégicas que fazem a diferença na organização e no seu ambiente (Rowe, 2001).

De acordo com a teoria relatada neste trabalho, a liderança relacional tem como ferramenta essencial o papel de influenciador e, para tal, torna-se necessária a adoção de uma forma de comunicação que permita aos indivíduos interagir com todas as esferas hierárquicas de uma organização. Observamos, então, que a liderança está intimamente relacionada com as competências comunicacionais.

A fim de dar continuidade ao seu papel de influenciador, o líder relacional orienta-se por uma comunicação que incremente o envolvimento dos colaboradores na organização, utilizando ferramentas comunicacionais com o propósito de atingir o objetivo do grupo.

O trabalho em equipa é, portanto, um lugar de pertença da gestão de um líder que utiliza as ferramentas de comunicação (Neves et al., 2006). Referimo-nos ao contexto comunicacional, quando um indivíduo recebe o *feedback* das informações solicitadas, gerando-se uma comunicação eficaz (Mintzberg, 1975). Assim, percebemos que o líder eficaz é aquele que comunica desta forma com os seus colaboradores.

Os presentes resultados serão disponibilizados à entidade, portanto, justifica-se inserir a FMAG no título do presente estudo, de acordo com o consentimento da direção desta instituição.

CONCLUSÃO

Enquanto objetivo a ser atingido, observamos que não existe correlação significativa da liderança com a satisfação, ou seja, os colaboradores estão satisfeitos com itens que se relacionam com a política institucional. Desta forma, conclui-se que a liderança é percebida com maior acuidade pelos colaboradores mais antigos, isto é, com mais de cinco anos de experiência nesta instituição. Em contrapartida, os respondentes não percebem a liderança como sendo situacional ou por tarefas, ao demonstrarem maior satisfação com as dimensões associadas à liderança relacional.

Apesar dos resultados obtidos, que nos fornecem informações a respeito da liderança relacional, não podemos afirmar que o fator compensação financeira está associado à dimensão da liderança relacional. Para tal, seria necessário avaliar a instituição e a sua política, a fim de obtermos conhecimentos mais focados na relação laboral. O foco desta investigação refere-se à prática da liderança e, como se percebe, à comunicação do líder enquanto diretor técnico.

Estes resultados poderão fornecer linhas orientadoras que permitam fornecer pistas e responder a questões que se relacionam com as dimensões satisfação e compensação financeira, bem como satisfação com a mudança e a inovação no caso FMAG.

O que o presente estudo procura aferir não é o grau de satisfação do colaborador. Todavia, através da identificação deste grau, é possível relacioná-lo com o formato de condução da liderança e a capacidade de comunicação do diretor técnico com os seus colaboradores (Bennette & Vickers, 2012).

As interpretações destes resultados poderão, em resumo, fornecer linhas orientadoras no sentido de conhecer a liderança exercida na gestão do serviço social, enquanto diretor técnico, em organizações sem fins lucrativos.

Quanto às limitações do presente estudo, podemos identificar as dimensões relacionadas com a inovação, a mudança e a satisfação com as compensações financeiras, as quais não foram contempladas como objetivo central de pesquisa; porém, estas dimensões indicaram grande importância através dos seus resultados. Quanto à amostra, demonstrou-se reduzida por se tratar de um estudo de caso em específico e que não permite a generalização dos resultados.

Como sugestões para futuras investigações neste âmbito, a fim de dar continuidade ao estudo de caso, afigura-se relevante ampliar a discussão no que se refere à satisfação e à sua relação com a instituição social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agresti, A., & Finlay, B. (2012). *Métodos estatísticos para ciências sociais* (4.^a ed.). Porto Alegre: Pensa.
- Almeida, S. L. (2017). *Vamos comunicar??: Uma investigação no setor terciário do concelho de Viseu sobre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Viseu: Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional de Viseu.
- Almeida, V. (2010). *As instituições particulares de solidariedade social: Governação e terceiro sector*. Coimbra: Almedina.
- Almeida, V. (2011a). *As instituições particulares de solidariedade social: Governação e terceiro sector*. Coimbra: Almedina.
- Almeida, V. (2011b). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95, 85-104. <https://doi.org/10.4000/rccs.4397>.
- Amorim, L. R. (2015). *A motivação para o trabalho dos voluntários da Cruz Vermelha*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Andrade, M. A., & Franco, C. R. (2007). *O sector das organizações sem fins lucrativos, uma realidade incontornável*. Porto: Principia.
- Aparecido, J. (2014). O processo de liderança. *Revide*. <https://www.revide.com.br/blog/jose-aparecido-da/o-processo-de-lideranca/>.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Wengorovius, J. (2010). *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. Porto: Vida Económica.
- Barbosa, J. (2013). *Satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Bennette, C., & Vickeres, A. (2012). Against quantiles: Categorization of continuous variables in epidemiologic research, and its discontents. *BMC*, 12(21), 2-18. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-21>.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Braga, E. S., Silva, D. L., & Silva, F. P. (2018). Gestão no terceiro setor: Uma análise através dos indicadores de gestão, *stakeholders* e gestão de materiais à luz de uma instituição

- situada em Rondonópolis-MT. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/7669>.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bughin, J., Batra, P., Chui, M., Manyika, J., Ko, R., Sanghvi, S., Woetzel, J., & Lund, S. (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. McKinsey Global Institute, December, 160p. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations-and-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>.
- Campos, J. L. M., & Ávila, R. C. (2010). The social economy in the European Union. *Placing the Social Economy*, 1-15. https://doi.org/10.4324/9780203166123_chapter_1.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática* (4.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Teoria geral da administração* (6.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas* (4.ª ed.). São Paulo: Manole.
- Chizzotti, A. (2018). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- CIRIEC (2000). *As empresas e organizações do terceiro sistema – Um desafio estratégico para o emprego*. Lisboa: INSCOOP.
- Comte, A. (1825). Cours de philosophie positive: Première leçon. In *La science sociale* (pp. 125-126).
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro (2007). *Quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Diário da República, 1.ª série, n.º 219 – 14 de novembro de 2007, 2, 8440-8464.
- DRE – Diário da República Eletrónico (1983). *Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro*, 643-656. <https://dre.pt/https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/7669application/conteudo/311401>.
- Drullman, R., & Smoorenburg, G. F. (1997). Audio-visual perception of compressed speech by profoundly hearing-impaired subjects. *Audiology*, 36(3), 165-177. <https://doi.org/10.3109/00206099709071970>.
- Espaço do Assistente Social (2016). *Direção técnica em IPSS*. www.eas.pt/direcao-tecnica-em-ipss/.
- Espaço do Assistente Social (2018). *Intervenção social*. <https://www.eas.pt/servico-social-contemporaneo-reflexividade-e-estrategia/>.

- Esteves, A. J. P. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando* (Cap. III, pp. 160-190) [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capitulo LIDERANÇA.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capitulo_LIDERANCA.pdf)
- Ferreira, P. L. (2005). *Estatística descritiva e inferencial*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Fortin, F. M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Eileen, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo numa perspectiva comparada*. Porto/ Baltimore: Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.
- Goffman, E. (1964). *Les rites d'interaction*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (1.^a ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, março-abril, 1-15. <https://hbr.org/archive-toc/BR002>.
- Goleman, D. (2011). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2012). *O cérebro e a inteligência emocional* (2.^a ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2014). *Foco – O motor oculto da excelência* (1.^a ed.) Lisboa : Temas e Debates.
- Gomes, S., Ribeiro, C., & Pereira, P. (2014). *Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores: estudo realizado em IPSS's dos distritos da Guarda e Viseu*. Viseu: Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras.
- Hall, E. T. (1959). *Le langage silencieux* (1.^a ed.). Paris: Éditions du Seuil.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lições para o século XXI*. São Paulo: Companhia da Letras. www.blogdacompanhia.com.br
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo – Uma história sobre a essência da liderança* (2.^a ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Hunter, J. C. (2014). *De volta ao mosteiro* (1.^a ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2019). *Inquérito ao trabalho voluntário em 2018. Destaque – Informação à comunicação social*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379956338&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.
- Jacinto, L. M. J. (2020). Evolução do voluntariado em Portugal. *Revista UILPS*, 8, 157-168.
- Jones, E., & George, A. (2008). *Contemporary management* (5.^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1999). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas Editora.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Metodologia científica* (7.^a ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcher, L., & Stepanski, E. (2013). *JMP for basic univariate and multivariate statistics: Methods for researchers and social scientists* (2.^a ed.). Cary, North Carolina: SAS Institute.
- Lourenço, P. R. (2000). *Liderança e eficácia: Texto de apoio*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: História recente. *Ler História*, 76, 179-202. <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
- maisvalia.com. (2013). *Lei de bases da economia social*. <http://maisvalias.com/2013/05/08/lei-n-o-302013-lei-de-bases-da-economia-social/>.
- Martins, M. S. B. (2015). *A importância da liderança para o funcionamento da comunicação interna numa organização sem fins lucrativos. Um projeto de aplicação na APPACDM*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação. Coimbra: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital(ESTGOH)/Instituto Politécnico de Coimbra.
- Mehrabian, A. (2009). *Mensagens silenciosas «Uma riqueza de informações sobre a comunicação não verbal (linguagem corporal)»*. Publicação independente.
- Menezes, P. (2021). *Estudo de caso. Significados*. <https://www.significados.com.br/estudo-de-caso/>.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>.
- Neves, J. G. (2015). Usar o poder e o comportamento político. In J. G. das Neves, M. V. Garrido, & E. Simões (Eds.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3.^a ed.) (pp. 313–326). Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências – Pessoais, interpessoais e instrumentais* (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3.^a edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nogueira, R. A. M., & Almeida, V. (2016). *Gestão de recursos humanos no terceiro setor: O*

- Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.
- Nora, R. P. G. (2014). *Terceiro sector e inovação social terceiro sector*. Dissertação de Mestrado em Gerontologia Social. Coimbra: Instituto Superior Bissaya Barreto.
- Pich, S. (2013). Adolphe Quetelet e a biopolítica como teologia secularizada. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 20(3), 849-864. <https://doi.org/10.1590/s0104-59702013005000010>.
- Porto, I. D. (2021). *Estado-providência na Infopédia*. [https://www.infopedia.pt/\\$estado-providencia](https://www.infopedia.pt/$estado-providencia).
- Quintão, C. (2011). O terceiro setor e a sua renovação em Portugal Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers, Série 2*, 2. <https://hdl.handle.net/10216/54358>.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações - Teoria e prática* (1.ª ed.). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2019). *Liderança – Humildade e soberba* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2021). *Eu, Líder – Arménio Rego* (1.ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Reis, J. C. (2018). *Wilhelm Dilthey e a autonomia das ciências histórico-sociais* (1.ª ed.). Londrina: EDUEL.
- Reis, T. A., Brugnerotto, T. D. R., Sevilha, I. C., Cremonezi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos na organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1). <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>.
- Rheinberg, F. (2000). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, E. V. (2010). O estado e as políticas sociais em Portugal: Discussão teórica e empírica em torno do Rendimento Social de Inserção. *Sociologia: Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, XX, 191-230.
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1). <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>.
- Roy, M. K., & Cobertt, M. (2008). *Research methods in political science: An introduction using MicroCase ExplorIt* (7.ª ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Ruela, A. F. G., & Albuquerque, C. P. (2016). *Accountability no terceiro setor em Portugal: Perspetivas, desafios e oportunidades*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-1072-6>.

- Sant'Anna, A. S., & Nelson, R. E. (2014). Da leadership a novas formas de liderança: Movimento e tendências para além do mainstream. *Reuna*, 19(4), 5-20. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/691>.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, M. A. P. C. (2019). *A influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores – Caso de estudo: RTL Belgium*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas.
- Silva, A., & Silva, C. E. (2020). A liderança e o exercício da competência disciplinar. *Revista Virtual Direito Brasil*, 5, 200.
- Silva, M. G., Colvero, R. B., & Fernandes, F. F. (2020). Comunicação como memória organizacional: Pertencimento e identidade nas organizações. *Cadernos de Comunicação*, 24(2), 1-18. <https://doi.org/10.5902/2316882x38589>.
- Simões, E. (2015). Gerir conflitos. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *Gestão de recursos humanos para gestores* (pp. 209-223). Lisboa: Editora RH.
- Sousa, J. R. (2016). *A influência da comunicação interna no engagement dos colaboradores nas organizações – Estudo de caso: Galp Energia*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas.
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2009). *Estatística*. Porto Alegre: Bookman.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Susann, J., & Ferreira, W. B. (2017). Sombreando a pessoa com deficiência: Aplicabilidade da Técnica de sombreamento na coleta de dados em pesquisa qualitativa. *CAPES*, 185–200. <https://doi.org/S1413-65382317000200003>.
- Vries, R. E., Bakker, P., Konings, F. E., & Schouten, B. (2013). The Communication Styles Inventory (CSI). A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 40(4), 506–532. <https://doi.org/10.1177/0093650211413571>.
- Ware, J. (1992). Managing people and organizations. In J. J. Gabarro (Ed.), *How to run a meeting* (pp. 289–297). Harvard Business School.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics human communication – A study interactional patterns, pathologies and paradoxes*. Londres: W.W. Norton & Company, Inc.

- Weaver, W., & Shannon, C. (1941). *Modelo de comunicação*. Porto: Porto Editora.
- Winkin, Y. (1998). *A nova comunicação. Da teoria ao trabalho de campo*. Campinas: Editora Papyrus.
- Winkin, Y. (2005). La nouvelle communication. In *Le baccalauréat STG : Une voie vers la poursuite d'études: Sur le thème de l'approche systémique et constructiviste de la communication*. Lyon: Ecole Normale Supérieure Lettres et Sciences Humaines.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE 1



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

—
VISEU

Patricia Livia de Oliveira Constantino Silva
Rua Conselheiro Sousa Macedo 169, 1ºEsquerdo Posterior
3510-049 Viseu
e-mail: patricialocs.grh@gmail.com
Telemóvel: 939511437

Exmo(a). Senhor(a)
Gerente/Diretor

Eu, Patricia Livia de Oliveira Constantino Silva, aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão, com especialidade em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde – Viseu, venho solicitar a V. Exa que dê autorização para aplicar um questionário (em anexo) aos colaboradores da vossa organização.

Pretende-se com esta investigação relacionar a liderança da direção técnica da organização com a satisfação dos colaboradores. Mais se informa que os dados recolhidos serão confidenciais e utilizados unicamente para fins académicos, sendo que a participação das organizações e dos colaboradores será anónima.

A preparação da dissertação de mestrado é orientada pela Professora Doutora Célia Ribeiro e Professora Doutora Filomena Capucho, docentes da Universidade a cima mencionada.

Agradeço desde já atenção e compreensão de V. Exa.

Com os melhores cumprimentos

(Patricia Livia de O. Constantino Silva)

APÊNDICE 2



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS - VISEU

Exmo(a) Sr(a):

Sou aluna do Mestrado em Gestão na Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras - Viseu. No âmbito de uma investigação académica, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento destes dois questionários que se seguem.

O questionário I é sobre a sua satisfação com as condições de trabalho da Instituição para a qual trabalha e o questionário II pretende conhecer o estilo de liderança da sua chefia.

Esta investigação pretende conhecer a relação entre os estilos de liderança dos Diretores Técnicos e o grau de satisfação dos Colaboradores das IPSS situadas na região da Guarda e Viseu.

Estes questionários são anónimos, e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é fundamental para que se possa levar a “bom porto” este estudo, pelo agradeço a sua disponibilidade.

Patricia Silva

Questionário (I) - Avaliação da Satisfação dos Colaboradores(adaptado de Instituto da Segurança Social, 2007) (entende-se por colaboradores os funcionários da Instituição)

Este questionário é constituído por 2 grupos de questões: o primeiro pretende fazer uma caracterização do(a) Inquirido(a) e o segundo pretende conhecer o grau de satisfação dos colaboradores.

Grupo I

Instruções de preenchimento: escreva nos espaços em branco ou assinale com um X a resposta que mais se aplica à sua situação.

1 - Idade _____ anos

2 - Género

Feminino

Masculino

3 - Tipo de vinculação à Instituição

Contrato sem Termo

Contrato temporário

Estágio

Contrato Emprego Inserção

Voluntariado

4 - Tempo de vínculo à Instituição

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

5 - Habilitações Literárias

1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)

2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)

3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)

Ensino Secundário

Ensino Superior

6- Resposta(s) Social(ais) onde desempenha funções (Pode assinalar mais do que uma resposta)

- Centro de Dia
- Serviço de Apoio Domiciliário ○ Lar
- Centro de Atividades Ocupacionais ○ ATL ○ Outra Qual? ____

Grupo II

Instruções de preenchimento: Para cada uma das seguintes afirmações dê, de forma espontânea, a sua opinião de: “Totalmente Insatisfeito” (1) até “Totalmente Satisfeito” (5), assinalando com um X a sua opção.

1	2	3	4	5
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Instalações- Grau de satisfação com:

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V18	As instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos)					
V19	Os programas e equipamentos informáticos					
V20	O gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia).					
V21	As condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos					
V22	O conforto e bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)					
V23	O tempo gasto na deslocação para o local de trabalho					

Autonomia Profissional e Pessoal – Grau de satisfação com:						
Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V24	Os meios que disponho para desempenhar a minha função					
V25	As possibilidades de ser criativo					
V26	A participação no processo de decisão/ Importância das minhas opiniões					
V27	A possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir					
V28	A autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho					
V29	O meu horário de trabalho					
V30	A solicitação para desempenhar funções para além das atribuídas					
Compensação financeira – Grau de satisfação com:						
Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V31	O salário, de acordo com as minhas responsabilidades					
V32	As regalias e os benefícios concedidos					
V33	A justiça do salário quando comparado ao dos meus colegas em situação semelhante					
Outros Benefícios – Grau de Satisfação com:						
Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V34	O reconhecimento do meu trabalho					
V35	A possibilidade de me desenvolver profissionalmente					
V36	Os contributos que a Instituição fornece ao meio local					

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V37	O prestígio percebido ao ser membro desta Instituição (ex. perante a família e amigos)					
V38	A realização pessoal na função que ocupo na Instituição					
V39	O reconhecimento do meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador da Instituição					
V40	O tratamento por parte dos familiares dos utentes					
V41	A informação das atividades desenvolvidas aos familiares dos utentes					

Desempenho profissional e Formação – Grau de satisfação com:

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V42	A clareza, por parte dos responsáveis acerca das funções que devo desempenhar, através de um documento escrito					
V43	A carga de trabalho que me é atribuída					
V44	A clareza acerca da minha função e objetivo como colaborador					
V45	As funções desempenhadas e adequação das mesmas					
V46	A importância do meu trabalho diário para que se atinjam os objetivos globais					
V47	A formação que recebo para melhorar o desempenho da minha função					
V48	A permissão da Instituição para frequentar as ações de formação que eu acho importantes					

Nº		Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V49	A Comunicação dos resultados da avaliação a que sou sujeito					
V50	A justiça do sistema de Avaliação de Desempenho					
V51	A regularidade da informação sobre o meu desempenho					
Relações Internas de trabalho - Grau de Satisfação com:						
V52	A relação com os meus colegas de trabalho (outros colaboradores)					
V53	A informação sobre o desenvolvimento das atividades					
V54	A ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área/ função					
V55	A ajuda, colaboração e cooperação com os colegas de outras áreas/ funções					
V56	A inexistência de conflitos no ambiente de trabalho.					
V57	A estimulação do trabalho em equipa					
V58	O apoio por parte do meu superior direto					
V59	O envolvimento da Direção com os colaboradores					
V60	A capacidade de chefia do meu superior direto					
Política e Estratégia – Grau de satisfação com:						
Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V61	O conhecimento da identidade e os objetivos da Instituição					
V62	O conhecimento do plano de atividades					
V63	O conhecimento do grau de realização do plano de atividades					

V64	O conhecimento do trabalho desenvolvido nas outras áreas da Instituição					
-----	---	--	--	--	--	--

Mudança e Inovação – Grau de satisfação com:

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V65	A participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição					
V66	A aceitação e estimulação por parte da Instituição, das sugestões feitas pelos colaboradores					
V67	A inovação e melhoria permanente da Instituição					

Responda apenas a este grupo se a Instituição para a qual trabalha tem ou está a ser implementado o Sistema de Gestão da Qualidade , caso contrário passe para o grupo “Segurança”

Qualidade - Grau de satisfação com:

V68	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
V69	O conhecimento da política e os objetivos da qualidade da Instituição					
V69	O conhecimento das necessidades dos utentes da Instituição					
V70	A satisfação dos utentes é a prioridade da Instituição					
V71	A avaliação das opiniões dos utentes por parte da Instituição					
V73	O tratamento das reclamações dos utentes					
V74	A qualidade dos serviços prestados pela Instituição					

Segurança – Grau de satisfação com:

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5

V75	A possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida					
V76	A solidez e perspectivas de futuro					
V77	As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar na Instituição					

De seguida irá encontrar uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pela chefia no dia-a-dia de trabalho com os seus colaboradores. Leia cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia direta se comporta na Instituição.

Para responder, assinale com um “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	Itens	Nunca age assim	Raramente age	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
		1	2	3	4	5
V1	É atencioso(a) no relacionamento com os colaboradores					
V2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos colaboradores					
V3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua motivação para realizar a tarefa					
V4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
V5	Interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores					
V6	Demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores					
V7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas					
Nº	Itens	Nunca age assim	Raramente age	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
		1	2	3	4	5
V8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					

V9	Dá liberdade de trabalho aos colaboradores que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					
V10	Estimula os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho.					
V11	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					
V12	Demonstra confiança nos colaboradores					
V13	Pede aos colaboradores que sigam as normas e regras estabelecidas.					
V14	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
V15	Mostra-se acessível aos subordinados					
V16	Valoriza o respeito à autoridade					
V17	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					