

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

O PAPEL DO DIRETOR TÉCNICO
NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DAS ERPI
E O IMPACTO NA QUALIDADE DOS CUIDADOS PRESTADOS

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em
Gerontologia Social Aplicada

Alexandra Maria Coelho da Rocha

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

MAIO 2024



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

O PAPEL DO DIRETOR TÉCNICO
NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DAS ERPI
E O IMPACTO NA QUALIDADE DOS CUIDADOS PRESTADOS

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em
Gerontologia Social Aplicada

Alexandra Maria Coelho da Rocha

Sob a Orientação do

Professor Doutor **Eduardo Duque**

RESUMO

A satisfação profissional dos trabalhadores das IPSS, mais propriamente das ERPI, é um assunto não muito desenvolvido na literatura e que parece acarretar grande importância no impacto dos cuidados prestados aos utentes destas estruturas.

É ao Diretor Técnico a quem, na maioria das vezes, cabe a gestão dos recursos humanos, pelo que é ele que enfrenta a grande missão de encontrar formas e métodos que permitam conciliar a satisfação destes trabalhadores com a atividade por eles desenvolvida, por forma a conseguir uma melhor otimização na prestação dos cuidados humanos.

Com este estudo, pretende-se perceber de que forma o papel do Diretor Técnico, analisando a sua postura, o seu estilo de liderança, influencia a satisfação dos trabalhadores prestadores de cuidados e de que forma essa satisfação se reflete na prestação dos cuidados prestados.

Para o efeito, será realizado um estudo quantitativo, através da aplicação de inquérito aos trabalhadores destas estruturas, utilizando uma amostra não probabilística por conveniência.

Palavra-chave: Satisfação Profissional, Diretor Técnico, ERPI, Cuidados Prestados

ABSTRACT

The professional satisfaction of IPSS workers, more specifically ERPI'S workers, is a subject that is not very developed in the literature, and that seems to be of great importance in the impact of the care provided to the users of these structures.

It is the Technical Director who most often manages human resources, so he is the one who faces the great task of finding ways and methods that allow reconciling the satisfaction of these workers with the activity they carry out, in order to achieve optimization in the provision of human care.

With this study, we intend to understand how the role of the Technical Director, analyzing his posture, his leadership style, influences the satisfaction of care workers, and how this satisfaction is reflected in the provision of care.

For this purpose, a quantitative study will be carried out by means of a survey, among the workers of these structures, using a non-probabilistic sample for convenience.

Keyword: Professional Satisfaction, Technical Director, ERPI, Care Provided

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
1. Objetivos.....	7
2. Perguntas de investigação.....	8
3. Estrutura do trabalho	8
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
1.1. Envelhecimento.....	9
1.2. Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas.....	11
1.3. O Papel do Diretor Técnico nas ERPI	13
1.4. Cultura Organizacional	14
1.5. Liderança.....	16
1.5.1. <i>Estilos de Liderança</i>	18
1.5.2. <i>Liderança Emocional</i>	20
1.6. Satisfação Profissional	22
1.6.1. <i>Precedentes da satisfação profissional</i>	23
1.6.2. <i>Determinantes da satisfação no trabalho</i>	24
1.6.3. <i>Consequências da satisfação/insatisfação no trabalho</i>	27
1.7. Cuidados Prestados em Contexto de ERPI	28
PARTE II. METODOLOGIA	31
2.1. Instrumento	31
2.2. Aplicação e recolha.....	31
2.3. Análise de dados	32
2.4. Análise dos resultados.....	32
2.4.1. <i>Caracterização dos Participantes</i>	32
2.4.2. <i>Satisfação no trabalho</i>	35
2.4.3. <i>Liderança</i>	38
2.4.4. <i>Prestação de Cuidados</i>	41
2.5. Discussão dos Resultados	43
2.6. Conclusões	46
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXO I	51

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1. Género dos Participantes	32
Figura 2. Idade dos Participantes	33
Figura 3. Habilitações Literárias	33
Figura 4. Categoria Profissional.....	34
Figura 5. Tempo de Contratação	34
Figura 6. Anos de Serviço.....	35
Figura 7. Definição de Liderança.....	40
Figura 8. Estilo de Liderança do Diretor Técnico.....	40
Figura 9. Relação com o Diretor Técnico	41
Figura 10. Contacto com o Diretor Técnico.....	41
Tabela 1. Satisfação no Trabalho	37
Tabela 2. Liderança.....	39
Tabela 3. Prestação de Cuidados.....	42

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda de que forma o Diretor Técnico de uma Estrutura Residencial para Pessoas idosas pode influenciar o grau de satisfação dos seus colaboradores e em que medida esse grau de satisfação se reflete nos cuidados prestados aos clientes.

Assiste-se em Portugal a um envelhecimento rápido e agudo da população (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021) e (Ferreira et al., 2017).

O acentuado envelhecimento populacional acarreta um aumento significativo na procura por um sistema de cuidados de saúde e por instituições capazes de assegurar a prestação desses serviços (Giddens, 2001) e (Oliveira & Rozendo, 2014). Esta realidade impulsionou o surgimento das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (Carvalho & Duque, 2021).

A dimensão subjetiva das Estruturas Residenciais para Idosos, ou de qualquer IPSS que preste serviços de cuidado ao próximo, são o fator primordial no que toca à eficiência dos cuidados prestados.

As organizações são construídas por meio de pessoas, onde estas se encontram cada vez mais dinâmicas e flexíveis (Gomes & Pereira, 2016). O capital humano assume um papel crucial para o alcance do sucesso empresarial e institucional (Ribeirinho, 2016). Poder-se-á dizer que recursos humanos de uma instituição são o elemento-chave para levar a cabo os objetivos a que a instituição se propõe. São estes profissionais que prestam cuidados aos utentes destas estruturas, cuidados que requerem proximidade e empatia na relação estabelecida.

Assim, torna-se crucial avaliar a satisfação destes profissionais no desempenho das suas funções, uma vez que isso poderá influenciar a qualidade dos cuidados prestados (Gil, 2020).

Acredita-se que um colaborador satisfeito desempenhará as suas tarefas com maior dedicação e empenho (Robbins, 2005).

Perceber de que forma a motivação está presente nos colaboradores e como alcançar níveis elevados de satisfação dos mesmos poderá ser a chave para um melhor desempenho profissional. Afinal, o fator humano é a pedra angular do sucesso alcançado pelas instituições.

As IPSS, em particular as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, deparam-se com escassez financeira, dependendo, na maioria das vezes, da alçada do setor público-social para sobreviver. Como consequência, muitas delas deparam-se com dificuldades na gestão dos seus recursos humanos, por serem escassos, ou porque não são suficientemente instruídos/formados. Muitas vezes, são profissionais com baixo grau de escolaridade e que, na falta de melhor, aceitam trabalhar nesta área. Por outro lado, a rotatividade de horários e a baixa remuneração associada às funções desempenhadas podem tornar este grupo profissional desmotivado e insatisfeito.

Geralmente, é ao Diretor Técnico destas estruturas que compete a gestão desses mesmos recursos humanos que, muitas das vezes, absorvidos em tantas outras responsabilidades que lhe são atribuídas, tendem a negligenciar os aspetos subjetivos inerentes à gestão de pessoas (Gomes & Pereira, 2016), podendo, em consequência disso, correr o risco de os seus colaboradores descurarem a qualidade do serviço prestado.

Neste contexto, torna-se relevante compreender em que medida o desempenho do Diretor Técnico, enquanto líder, pode influenciar os níveis de satisfação profissional dos seus colaboradores e de que forma esta influência, seja positiva ou negativa, se reflete na qualidade dos cuidados prestados aos utentes das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas.

1. Objetivos

Dado o exposto, o objetivo geral deste trabalho é estudar a importância do papel do Diretor Técnico na satisfação profissional dos colaboradores, bem como de que forma esta satisfação se reflete na qualidade dos cuidados prestados aos idosos.

Como objetivos específicos, para alcançar o objetivo geral, definem-se os seguintes:

- Analisar os diferentes estilos de liderança e o papel desempenhado pelos Diretores Técnicos;
- Avaliar os níveis de satisfação profissional dos colaboradores das ERPI;
- Analisar a influência dos Diretores Técnicos no grau de satisfação profissional dos colaboradores;
- Analisar o impacto da satisfação dos colaboradores na qualidade dos cuidados prestados aos utentes das ERPI.

2. Perguntas de investigação

Assim, perante a problemática em análise nesta investigação, propomo-nos dar resposta às seguintes questões:

Q1: O estilo de liderança do Diretor Técnico tem influência na satisfação profissional dos colaboradores?

Q2: Qual o nível de satisfação profissional dos colaboradores das ERPI?

Q3: A satisfação profissional de um colaborador de ERPI tem impacto na qualidade dos cuidados que presta?

3. Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em duas partes: Parte I – Enquadramento Teórico; Parte II – Metodologia de Investigação.

Na primeira parte, Enquadramento Teórico, abordam-se os conceitos considerados relevantes para permitir a reflexão teórica sobre as temáticas abrangidas. Para tal, foram tratados conceitos relacionados com o Envelhecimento, as Estruturas residenciais para Pessoas Idosas, o Papel do Diretor Técnico nas ERPI, a Satisfação Profissional, a Cultura Organizacional e a Liderança.

Na segunda Parte, Metodologia, procurou-se investigar os níveis de satisfação dos trabalhadores das ERPI, de que forma a liderança do Diretor Técnico tem impacto nesses níveis de satisfação e, se tal impacto, influencia os cuidados prestados aos utentes das ERPI.

Dessa forma, aplicou-se um inquérito, a que foram sujeitos 83 indivíduos de diferentes ERPI do distrito de Braga, seguindo-se depois a apresentação dos resultados alcançados e as respetivas conclusões.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Envelhecimento

Segundo o INE, estima-se que entre 2021 e 2080 o número de idosos (com 65 e mais anos) passará de 2,2 para 3,0 milhões, num total populacional de 8,2 milhões. Projetando-se assim que o índice de envelhecimento em Portugal quase que duplicará, passando de 159 para 300 idosos, por cada 100 jovens, em 2080.

Atualmente, de acordo com os últimos censos, houve na última década um agravamento do fenómeno envelhecimento populacional, com um aumento expressivo da população idosa. Existindo já, em 2021, 182 idosos por cada 100 jovens (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021).

Perante isto, tomamos como reflexão que vivemos numa sociedade em envelhecimento, onde a população com mais de 65 anos cresce de forma expressiva.

O envelhecimento populacional crescente torna a temática da importância social do envelhecimento uma das questões que possuem maior alcance (Duque, 2021a).

O processo de envelhecimento, ao contrário de outrora, deixou de ser encarado apenas como um acumulado de sabedoria, sendo cada vez menos aceite como um processo inevitável de decadência do corpo, mas sim um processo natural, cada vez mais contrariado e adiado, graças aos avanços nutricionais, à maior higiene e cuidados de saúde (Giddens, 2001).

No entanto, trata-se de um processo individual que, embora natural, pode não ser equilibrado em termos de saúde, tendo em conta a fragilidade e vulnerabilidade que variam de indivíduo para indivíduo. E, como tal, o processo de envelhecimento não é igual para todos (Simões, 2013).

Carvalho (2011) refere a existência de quatro modelos de envelhecimento:

1. **Envelhecimento saudável:** orientado para a saúde, encarando-a como uma forma positiva de viver a velhice, e a falta de saúde como uma forma negativa;
2. **Envelhecimento bem-sucedido:** sugere que o envelhecimento é um percurso que cruza aspetos positivos e negativos ao longo do ciclo de vida, fundamentando que o controlo destes dois aspetos conduz a um envelhecimento bem-sucedido;

3. **Envelhecimento produtivo:** considera que as pessoas mais velhas devem estar inseridas no mercado de trabalho, mesmo que seja de forma voluntária, por mais anos;
4. **Envelhecimento ativo:** converge os modelos referidos anteriormente, por forma a otimizar o processo de envelhecimento.

Este último conceito, envelhecimento ativo, surge como forma de contrariar os efeitos nefastos associados ao envelhecimento. E, como tal, foi definido pela Organização Mundial de Saúde como o processo de otimização das oportunidades para saúde, participação e segurança, a fim de melhorar a qualidade de vida das pessoas nesse processo de envelhecer (Klache and Gatti 2003).

Segundo Schroots e Birren, (citado em Simões, 2013) o envelhecimento assenta em três componentes:

- a) **Senescência:** que se traduz num processo de envelhecimento biológico, resultado de uma maior vulnerabilidade e de uma maior probabilidade de morrer;
- b) **Envelhecimento social:** onde os papéis sociais são adaptados às expectativas que a sociedade tem para esta etapa da vida;
- c) **Envelhecimento psicológico:** que busca adaptar-se ao processo de senescência e envelhecimento social.

Santos (citado em Simões, 2013) define envelhecimento como uma perda progressiva e irreversível da capacidade de adaptação do organismo às condições mutáveis do meio ambiente.

O avançar da idade traz um conjunto de alterações que podem afetar diretamente a saúde dos idosos, o comprometimento da sua capacidade física e mental, para desempenhar determinadas atividades de vida diária. Tais alterações podem conduzir a uma perda de autonomia, incapacidade de cuidar de si, levando, conseqüentemente, à necessidade de cuidados de terceiros (Oliveira & Rozendo, 2014).

Para Carvalho (2011) e Duque (2021), o envelhecimento da população constitui um dos maiores desafios das sociedades atuais. O facto de as pessoas viverem cada vez mais anos implica que a sociedade se tenha de adaptar ao envelhecimento da população.

Segundo Crispim (2021), o processo natural de envelhecimento anda por regra associado a um período de fragilidade decorrente da existência de doenças crónicas,

levando a uma maior dependência de terceiros, o que, por sua vez, gera no seu familiar maior pressão para o autocuidado e procura de cuidados formais.

O autor elenca como fatores determinantes para a institucionalização a demência ou diagnóstico de alzheimer, em pessoas com mais de 65 anos, e a ausência de cuidador ou disponibilidade da rede familiar para cuidar.

Podemos dizer que, decorrente do processo de envelhecimento, a sociedade depara-se com novos desafios à medida que o rácio de dependência da população idosa aumenta. À medida que esta aumenta, cresce também outras necessidades, como o sistema de prestação de cuidados de saúde (Giddens, 2001).

Para Carvalho (2011), as pessoas idosas necessitam de uma maior extensão de cuidados pessoais, sociais e de saúde, perante um quadro de recursos familiares diminuídos. Os cuidadores, na maioria das vezes os esposos (também eles idosos) e os filhos (estes com carreiras ativas), levam-nos a manifestar queixas de falta de apoio e incapacidade física e psíquica para continuar a prestar cuidados.

O aumento da longevidade populacional, aliado às dificuldades socioeconómicas e culturais que envolvem os idosos e as suas famílias, o comprometimento da saúde daqueles e dos seus familiares cuidadores, bem como a ausência de um cuidador no domicílio ou os conflitos familiares, têm contribuído para a crescente procura de Instituições de Longa Permanência (Oliveira & Rozendo, 2014), entre nós conhecidas como Lares de Idosos ou Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas.

1.2. Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas

O envelhecimento ativo e saudável visa a possibilidade de as pessoas poderem envelhecer de forma autónoma, sendo capazes de cuidar de si próprias, no seu seio natural.

Porém, conforme já considerado, existe uma percentagem considerável de pessoas que, como resultado da individualidade deste processo de envelhecimento, não encontram, no seu ambiente natural/familiar, resposta para as suas necessidades.

Na ausência de resposta, por parte do seu meio natural ou da estrutura familiar de apoio, a pessoa idosa necessita de empenho e competência das respostas sociais, para que, a sua dimensão física, psíquica, intelectual, espiritual, emocional, cultural e social possa ser por ela desenvolvidas, sem que estejam em causa a sua identidade e autonomia.

Devido à falta de cuidadores informais e à complexidade dos cuidados a prestar, o recurso aos cuidados institucionalizados tem vindo cada vez mais a aumentar.

Os lares de idosos, hoje designados por ERPI, têm a sua origem histórica nos asilos e surgem precisamente como a opção para os idosos em situação de maior vulnerabilidade/perda de dependência. “São a resposta social mais antiga, cuja origem se perde nos tempos” (Pereira, 2012).

De facto, as respostas sociais dirigidas a pessoas idosas demonstram um crescimento de 53 %, entre 2000 e 2020, sendo que a resposta social de ERPI foi, neste domínio, uma das que mais cresceu nesse mesmo período (MTSSS, 2021).

De acordo com o nº 2 do artigo 1º da Portaria nº 67/2012, de 21 de março, uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas é um estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem. Trata-se de um contexto de “residência assistida” para pessoas com idade correspondente à reforma, ou outras, em situação de risco de perda de independência/autonomia. Tem como objetivos:

- promover a qualidade de vida;
- proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- promover estratégias de reforço de autoestima e de autonomia pessoal e social (ISS, 2007).

No que respeita aos recursos humanos necessários para o funcionamento destas estruturas e prossecução dos objetivos mencionados, de acordo com a Portaria 67/2012, de 21 de março, e tendo em conta a tipologia de utentes, são exigidos os seguintes rácios de pessoal:

- Um Diretor Técnico;
- Um(a) animador(a) sociocultural ou educador(a) social ou técnico de geriatria, a tempo parcial por cada 40 residentes;
- Um(a) enfermeiro(a), por cada 40 residentes;
- Um(a) ajudante de ação direta, por cada 8 residentes;

- Um(a) ajudante de ação direta por cada 20 residentes, com vista ao reforço no período noturno;
- Um(a) encarregado(a) de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 residentes;
- Um(a) cozinheiro(a) por estabelecimento;
- Um(a) ajudante de cozinheiro(a) por cada 20 residentes;
- Um(a) empregado(a) auxiliar por cada 20 residentes.

Sendo que, no caso de acolhimento de idosos em situação de grande dependência, os rácios de pessoal de enfermagem, ajudante de ação direta e auxiliar são, de acordo com a mesma portaria, de:

- Um(a) enfermeiro(a), para cada 20 residentes;
- Um(a) ajudante de ação direta, por cada 5 residentes;
- Um(a) empregado(a) auxiliar por cada 15 residentes.

As ERPI, com estatuto de IPSS, são financiadas pelo Estado, através de uma comparticipação por utente, fixada em acordo de cooperação.

Num estudo realizado por Lopes (2017), concluiu-se que, num contexto de envelhecimento populacional, a despesa pública tende a aumentar, colocando em risco o financiamento das ERPI.

Tendo em conta os custos associados a uma ERPI, o atual sistema de financiamento destas instituições, em Portugal, é insuficiente para suportar o pagamento das despesas associadas aos cuidados a serem prestados.

1.3. O Papel do Diretor Técnico nas ERPI

De acordo com a Portaria 67/2012, de 21 de março, as ERPI devem ter no seu quadro de pessoal um Diretor Técnico.

Este profissional, nos termos do art.º 11º da referida portaria, tem como funções “dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento e, em especial, promover reuniões técnicas com o pessoal e com os residentes, nomeadamente

para a preparação das atividades a desenvolver.” Tem ainda a missão de sensibilizar o pessoal, face à problemática da pessoa idosa, bem como de planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos (Portaria n.º 67/2012, 2012).

De acordo com Ribeirinho (2016), o Diretor Técnico tem como função coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais que intervém diretamente na prestação de cuidados ao idoso, através de um planeamento estratégico/interventivo que lhe permita prosseguir os objetivos definidos, com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos utentes, por parte dos profissionais a seu cargo. Cabe, assim, ao Diretor Técnico desenvolver estratégias de cooperação e liderança entre as equipas; facilitar os processos de comunicação entre utentes, colaboradores, familiares e direção; potenciar a complementaridade, a coesão e os processos comunicacionais.

Compete ainda a este profissional, planificar, organizar e coordenar, incidindo o seu papel na supervisão de toda uma equipa de trabalho, prestando-lhes suporte técnico através da elaboração e planificação das tarefas e funções diárias, assegurando o cumprimento dos deveres laborais, conjugando, a tudo isto, o papel de estimular relacionamentos interpessoais (Ribeiro, 2012).

Em suma, poderemos concluir que, das tarefas e funções associadas ao Diretor Técnico, percebe-se claramente que este exerce funções de liderança/coordenação/supervisão, tendo, a seu cargo, a gestão dos recursos humanos afetos à Instituição, os quais tem de coordenar, tendo em conta a individualidade/capacidade de cada um, para cumprimento dos objetivos institucionais.

1.4. Cultura Organizacional

Podemos definir cultura como um conjunto de normas, comportamentos e valores partilhados por um determinado grupo de indivíduos (Kotter, 2012).

Identificamos a cultura organizacional pelo modo comum de um grupo atuar. O grupo persiste na adoção de determinados comportamentos e ensina-os aos novos membros, passando estes comportamentos a serem normas. Aquilo a que o autor designa de normas de comportamento.

Também dentro da cultura organizacional existem valores partilhados que consistem em preocupações importantes e objetivos comuns à maioria das pessoas de um grupo, que tendem a moldar o comportamento desse grupo e que, na maioria das vezes,

tendem a persistir ao longo do tempo, mesmo quando a composição do grupo se altera (Kotter, 2012).

Assim, a cultura organizacional define o comportamento dos membros da organização. Por outras palavras, orienta o comportamento adequado em cada contexto. Como tal, ela pode desempenhar um papel de grande importância na satisfação dos colaboradores (Silva et al., 2018) e, por isso, várias têm sido as pesquisas que procuram compreender quais os efeitos da cultura sobre a satisfação no trabalho.

Para Alvesson (2007 citado em Silva et al., 2018), a cultura é um “sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, em termos dos quais as interações sociais tomam lugar”.

Kotter (2012) revela que a cultura é poderosa por três razões principais:

1. porque os indivíduos são bem selecionados e doutrinados;
2. porque a cultura se exerce através de ações de centenas ou milhares de pessoas;
3. porque tudo isto acontece sem grande intenção consciente e, por isso, é difícil de questionar, ou sequer discutir.

Segundo Cameron & Quinn (2006, citado em Silva et al., 2018), culturas organizacionais, mais voltadas para o relacionamento afetivo, teriam um maior número de membros satisfeitos. Para os autores, “a cultura de uma organização reflete-se nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Distinguem quatro tipos culturais:

- a) **cultura hierárquica:** com orientações internas. Valoriza-se a estabilidade, o controle e a integração. Os subordinados atingem os objetivos pela definição clara de papéis, e a eficiência consegue-se por meio da previsibilidade garantida e clareza de regras;
- b) **cultura de mercado:** foca-se no ambiente externo e no controle. Define metas de planeamento para alcançar os fins e a eficiência. É valorizada a competitividade e superação de metas que, bem definidas e com recompensas, são fatores motivacionais dos trabalhadores;
- c) **cultura clã:** baseada num modelo de relações humanas, considera a integração e o espírito de equipa como meios para alcançar bons resultados. Valoriza a comunicação, a participação e a coesão do grupo. Os objetivos são compartilhados;

- d) **cultura adhocrática:** Baseada em sistemas abertos, onde reina a flexibilidade e a adaptabilidade ao ambiente externo, como determinantes para atingir os objetivos.

Neste estudo, realizado por Silva et al. (2018), verificou-se que é nas *culturas clã e adhocrática* onde se consegue um grau maior de comprometimento, por haver maior impacto do grau de satisfação.

1.5. Liderança

A liderança é um dos conceitos com mais definições na literatura. Por isso, trata-se de um conceito ambíguo e complexo: “Existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la” (Bass 1990, citado em Rego & Cunha, 2003).

Por exemplo, para Fachada (2018), a liderança é um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação, através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos.

Por sua vez, Estanqueiro (2002) define liderança como, “a arte de influenciar pessoas, através do processo de comunicação, de modo a que seja realizada uma tarefa ou atingido um objetivo”.

Já Lourenço (2000) sugere que a liderança é um fenómeno de influência de natureza motivacional, em que o líder exerce um papel fundamental como agente dinamizador de comportamentos, que são concretizados em função dos propósitos do grupo. Segundo este autor, o conceito de liderança implica, para além da existência de um grupo, a realização de objetivos comuns, por parte do líder e dos liderados.

Chiavenato (citado em Gomes & Pereira, 2016) entende que, a liderança é um processo chave em todas as organizações. Ela é vista como uma forma de influência, de uma transação interpessoal, em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Caixeiro (2014) considera que a liderança pressupõe a existência de um sujeito que tem como competência influenciar um grupo de indivíduos.

Hunter (2004 cit. em Ribeiro et al., 2022) define liderança como, a habilidade de influenciar as pessoas para trabalhar com entusiasmo, a fim de atingirem metas para o bem comum, com um carácter que inspire confiança.

Como vemos, a liderança é um dos conceitos mais estudado, sendo enorme o número de conceitos/definições deste termo. É tanta a importância dada a este construto que as Instituições não hesitam em fazer um grande investimento para recrutar, selecionar e capacitar pessoas que ocupam posições de liderança (Melo, 2004).

Dada a diversidade conceptual acerca da liderança, afigura-se necessário compreender a relação entre as ações dos líderes e os seus modos de pensar, agir, as suas dinâmicas de gestão e coordenação de equipas. Sendo preciso, então, estudar os processos de liderança (Ribeiro et al., 2022).

A este respeito, surgiram estudos baseados em diferentes abordagens, que nos conduziram a várias teorias sobre a liderança, as quais se apresentam sucintamente de seguida:

- **Teoria dos Traços**

A teoria dos traços procura estudar as características do líder, a sua personalidade (Melo, 2004).

Segundo esta teoria, o importante é a existência de qualidades inatas na pessoa, que lhe permitam chegar à posição de liderança e exercer com potencial esse papel (Pina e Cunha, citado em Graça, 2016).

Segundo esta abordagem, o líder já nasce com capacidades de liderança e, como tal, a liderança eficaz fixava-se em traços de personalidade do líder (Ribeiro et al., 2022).

- **Teorias Comportamentais**

Bertocci (2009 cit. em Ribeiro et al., 2022) refere que não são os traços de personalidade que definem a eficácia do líder, mas sim a sua forma de agir numa determinada situação. Surgem, assim, as teorias comportamentais.

Três grandes estudos marcaram estas teorias do comportamento dos líderes. Os estudos de Ohio, de Harvard e Michigan. (Cunha et al., 2007 citado em Ribeiro et al., 2022)

Os estudos de Ohio concluíram que o estilo ideal do líder resultaria da potencialização de duas dimensões: a tarefa e a pessoa.

Os estudos de Harvard focaram a caracterização do comportamento do líder em três fatores independentes entre si: a atividade, que pressupõe o tipo de líder ideal; a

competência instrumental, que resultaria num líder tarefa; e a simpatia, que resultaria num tipo de líder de relacionamento.

Os estudos de Michigan sugerem que a liderança é uma variável que causa efeitos na produtividade, no absentismo, na rotatividade e nas reclamações das equipas.

Também esta abordagem foi considerada insuficiente, por falta de comprovação empírica e por se ter concluído a sua inaplicabilidade à formação e seleção de cargos de chefia.

- **Teoria da Contingência**

Esta teoria argumenta que a liderança depende de fatores situacionais (Bass & Bass, 2008, citado em Ribeiro et al., 2022).

Para se compreender o conceito de liderança é preciso conjugar o comportamento com a situação, não existindo um estilo de liderança ideal, mas um que seja adequado conforme a situação.

“Um líder bem-sucedido deverá conseguir ajustar-se aos seus liderados, pelo que deverá ter capacidade para compreender o nível de maturidade dos que o rodeiam para que possa combinar o estilo de liderança com a situação” (Gibson et al., 2006 citado em Graça, 2016)

Dependendo da situação, o líder opta pela liderança que melhor se adapta a si (Chiavenato, 2024 citado em Ribeiro et al., 2022).

Assim, conclui-se, com Mcshane & Glinow (2013, citados em Ribeiro et al., 2022), que não existe um único modo de liderar, mas sim sucessivos ajustamentos às condições ambientais e à interação destas condições com as características da organização.

Neste sentido, não se lidera sempre da mesma forma, e a eficácia de cada estilo de liderança depende das circunstâncias específicas em que o líder se encontra.

1.5.1. Estilos de Liderança

Estilos de liderança são a forma como o líder influencia as outras pessoas que integram o grupo. Consiste, portanto, no comportamento de um líder para com os seus seguidores (Ribeiro et al., 2022).

Em 1939, White e Lippitt dedicaram-se a estudar três tipos de estilos de liderança, por forma a analisar como estes tinham impacto sobre os subordinados (Chiavenato, 2004). Os estilos de liderança estudados são os seguintes:

- **Liderança autocrática**

O líder centraliza em si a autoridade e as decisões, impondo-as ao grupo. É um líder dominador, que espera que os subordinados sejam submissos.

Na liderança autocrática, existe tensão, frustração e alguma agressividade entre os subordinados. Embora possam gostar das tarefas que têm a desenvolver, os liderados não sentem satisfação, nem tomam iniciativa e são produtivos somente na presença do líder. Os liderados acabam por se sentir desmotivados, contudo, pode tratar-se de um estilo que apresenta uma maior quantidade de trabalho produzido. Pode funcionar de forma eficiente em ambientes de trabalho que tenham uma linha de produção, que necessite de um tipo de intervenção urgente (Chiavenato, 2004).

- **Liderança Liberal**

Neste estilo de liderança, também denominado de *laissez-faire*, o líder delega totalmente nos subordinados as tomadas de decisão, deixando o grupo sem qualquer tipo de controlo.

Aqui verifica-se que o grupo, embora possa trabalhar de forma intensa, tem baixa produtividade, pois, não apresenta capacidade de auto-organização, de tal forma que as tarefas são feitas ao acaso, perdendo-se mais tempo a discutir do que a executar. Os colaboradores são mais individualistas na forma como trabalham, denotando-se ainda alguma agressividade entre eles e pouco respeito ao líder. No entanto, poderá ser um estilo que funcionará em empresas onde os trabalhadores tem projetos individuais, dado que promove a autorresponsabilização (Chiavenato, 2004).

- **Liderança democrática**

O líder democrático é comunicativo, orienta e conduz o grupo, promovendo a participação de todos os trabalhadores. O líder não se impõe, mas apresenta sugestões e alternativas para resolver problemas.

Neste estilo de liderança desenvolve-se o trabalho de forma agradável, havendo alta produtividade e satisfação. O sentido de responsabilidade dos liderados é notório, assim como a proatividade. Existe uma forte conexão grupal entre os membros do grupo. Como

desvantagem, verifica-se a possibilidade de os colaboradores não reconhecerem o líder e as tomadas de decisão serem mais morosas. No entanto, é um perfil de liderança que poderá resultar em estruturas organizacionais em processo de mudança e/ou aperfeiçoamento (Chiavenato, 2004).

1.5.2. Liderança Emocional

A liderança emocional baseia-se, precisamente, na componente emocional do líder, podendo dizer-se que o sucesso destas lideranças assenta na inteligência emocional dos líderes (Graça, 2016).

A inteligência emocional define-se como a capacidade de o indivíduo gerir as suas próprias emoções e as dos outros (Tomás et al., 2015). Segundo o autor, várias foram as investigações que constataram que elevados níveis de inteligência emocional concorrem para uma boa adaptação dos sujeitos, em diferentes contextos de vida.

Segundo Goleman (2017), os líderes mais eficientes são aqueles que possuem um elevado grau de inteligência emocional. Para o autor, a inteligência emocional é o fator mais importante para o sucesso ou insucesso dos indivíduos, uma vez que as relações laborais são feitas por relacionamentos entre pessoas. Como refere o autor, *“sem ela, uma pessoa pode ter a melhor formação, mente incisiva e analítica, e uma reserva inesgotável de grandes ideias, mas, mesmo assim, não chegará a ser um grande líder”*.

Para o escritor, a inteligência emocional comporta um grupo de cinco aptidões que permite aos líderes maximizar a qualidade do próprio desempenho e dos seus seguidores.

São elas:

- **Autoconhecimento**

Com esta aptidão o líder conhece os seus pontos fortes e fracos, impulsos, valores e impacto sobre os outros. Pessoas com esta aptidão não são exageradamente críticas, nem possuem um otimismo utópico. São honestas consigo mesmas e com os outros.

- **Autocontrolo**

É o componente da inteligência emocional que permite à pessoa que o possui não estar aprisionada aos seus sentimentos. É a aptidão que permite controlar o mau-humor, os impulsos emotivos e redirecioná-los para formas mais úteis. É, por exemplo, a capacidade de um líder escolher cuidadosamente as palavras, para reconhecer a fraca

qualidade de desempenho da equipa, sem fazer um juízo imediato e censurável. É uma componente relevante, na medida em que, ao controlar os seus sentimentos e impulsos, os líderes conseguem criar um melhor ambiente, mais sadio, gerar confiança e imparcialidade.

- **Motivação**

Aptidão para apreciar o sucesso por si mesmo. Segundo o autor, as pessoas que tem potencial de liderança não são motivadas por fatores externos, como por exemplo o salário, mas sim por um desejo profundo de ter sucesso. São pessoas apaixonadas pelo trabalho em si e por novos desafios. A palavra que as define é *concretizar*. Procuram, energicamente, uma melhoria constante do seu trabalho; tem uma forte vontade de aprender; são criativas; não desanimam perante o fracasso.

- **Empatia**

É a capacidade de tomar em conta o sentimento dos outros, de modo especial, na tomada de decisões. O líder de forma sensata tem em conta os sentimentos dos seus colaboradores, no processo de tomada de decisão. O autor destaca que se trata de uma aptidão cada vez mais importante, na medida em que, cada vez mais, se lida com a estruturação de equipas/grupos de trabalho, para a persecução de objetivos, com o crescente processo de globalização e a cada vez maior necessidade de reter talentos.

- **Aptidão Social**

Tal como a empatia, também esta aptidão pressupõe a capacidade de gerir relacionamentos. É ser cordial, conhecer as pessoas e encaminhá-las na direção pretendida. Trata-se do ponto mais alto da inteligência emocional, na medida em que converge em si todas as outras aptidões. A pessoa é muito mais eficiente na gestão de relacionamentos quando consegue compreender e controlar as suas emoções e consegue identificar-se com o sentimento dos outros. São otimistas, motivados e, por isso, conseguem direcionar-se para conversas e contactos sociais, construindo boas relações e uma boa rede de trabalho. São eficazes na criação de equipas e hábeis na gestão das mesmas.

Coleman (2017) diz-nos que são estes os ingredientes que o líder deve ter para ser um líder eficaz. Considera que a inteligência emocional pode ser aprendida, através de um processo formativo, desenraizado de velhos hábitos, onde se inclua o sistema

límbico/emocional. E, embora não sendo um processo fácil, dado os benefícios que a mesma acarreta para a liderança, deve ser um esforço considerado compensatório.

1.6. Satisfação Profissional

A avaliação de um regime laboral dá-se pela capacidade da adaptação do indivíduo ao trabalho e do trabalho ao indivíduo (Guérin 2002, citado em Marqueze & Moreno, 2005). Essa capacidade é medida pela satisfação profissional.

Para Bion (2004 citado em Kos & Padilha, 2021), a satisfação no trabalho afeta fortemente a produtividade e, conseqüentemente, o resultado das organizações.

São várias as concepções sobre satisfação no trabalho encontradas na literatura.

Segundo Fraser (1983, citado em Martinez & Paraguay, 2003), por se tratar de um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, torna-se um fenômeno bastante complexo e de difícil definição.

Para Locke (citado em Marqueze & Moreno, 2005), a satisfação no trabalho consiste no resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho, ou a realização das suas mais-valias, por meio da atividade que desempenha. Segundo este autor, trata-se de uma emoção positiva de bem-estar, um estado emocional que se reflete em dois estados: alegria (satisfação) ou sofrimento, desprazer (insatisfação).

No entanto, o autor explica que, embora se trate de um fenômeno individual, as causas do mesmo são classificadas em dois grupos: eventos e condições de trabalho (trabalho propriamente dito: remuneração, promoção na carreira, reconhecimento, ambiente e condições de trabalho); e os agentes do trabalho (colegas, subordinados, supervisores, empresa/organização). Estes fatores causais devem ser analisados nas relações ocorridas em determinado contexto.

Para Rego (2001, citado em Marqueze & Moreno, 2005), a satisfação no trabalho relaciona-se com o tratamento de justiça e respeito, a que o trabalhador se encontra submetido.

Marqueze & Moreno (2005) diz-nos que o estudo da satisfação no trabalho é uma matéria que não pode ser abrangida por uma única área de estudo, dada a sua complexidade. Consideram ainda os autores que, na análise da satisfação do trabalho, devem ser considerados dois componentes: o componente afetivo emocional (relacionado ao sentir da pessoa face ao trabalho) e o componente cognitivo (a racionalidade do indivíduo sobre o trabalho).

1.6.1. Precedentes da satisfação profissional

Para Cunha e colaboradores (2007, citado em Gomes & Pereira, 2016), existem três fatores que determinam a satisfação no trabalho:

- a) o indivíduo: determinadas características individuais tendem a funcionar como impulsos para níveis de satisfação superiores, independentemente do trabalho desenvolvido;
- b) o trabalho/função: determinadas funções provocam níveis de satisfação superiores, independentemente das características pessoais do trabalhador;
- c) a interação entre o indivíduo e o trabalho: a fonte de satisfação é o grau de harmonia entre ambos.

Ao longo do tempo foram surgindo teorias com o objetivo de explicar a satisfação profissional, que passamos a descrever:

- **Teoria dos fatores higiênicos**

De acordo com a teoria de Herzberg (Mausner e Snyderman 1959 citado em Graça, 2016), a satisfação no trabalho divide-se em duas dimensões: satisfação e insatisfação. A satisfação está associada a fatores sob o controlo do indivíduo, tais como reconhecimento, criatividade e responsabilidade. Por outro lado, a insatisfação surge de fatores fora do controlo do indivíduo, como o salário e a supervisão. Estes últimos, por estarem fora do seu controlo e causarem insatisfação, são designados por fatores higiênicos.

- **Teoria da discrepância**

De acordo com esta teoria, desenvolvida por Locke (1969, citado em Graça, 2016), a satisfação é delimitada pela diferença entre o que o indivíduo deseja, o que sente e o que recebe. O indivíduo sente-se mais ou menos satisfeito, em função da relação entre as tarefas que pretende desempenhar e o que lhe é dado.

- **Modelo das características da função**

Este modelo é desenvolvido por Hackman e Oldham (1974, citado em Graça, 2016) e refere que os indivíduos podem ser motivados através da satisfação interior, que resulta do desempenho das tarefas. Desta ideia consideram que a satisfação no trabalho expõe cinco dimensões fundamentais: variedade da tarefa; identidade da tarefa; significado da

tarefa; autonomia e feedback. Para estes autores, estas dimensões do trabalho influenciam o estado psicológico do indivíduo, levando à satisfação e desempenho profissional.

- **Teorias dos eventos situacionais**

Segundo os autores que defendem esta teoria, Quarstein, McAfee e Glassman (1992), a satisfação no trabalho resulta de dois fatores: as características situacionais e os eventos situacionais. As primeiras correspondem às dimensões no trabalho que o indivíduo consegue analisar, mesmo antes de aceitar desempenhar a função. Já as segundas são os que podem ser verificados, depois do indivíduo iniciar a sua função. Concluíram estes autores que as características são duradouras e os eventos são próprios de cada situação. Esta teoria diz-nos, de uma forma sintetizada, que a satisfação profissional resulta das respostas emocionais que o indivíduo dá perante uma situação em que se encontra Pieró & Pietro (1996, citado em Graça, 2016).

1.6.2. Determinantes da satisfação no trabalho

Cavanagh (1992), através de uma revisão da literatura sobre este tema, apresentou um conjunto de fatores que poderiam determinar a insatisfação no trabalho.

Um dos estudos analisados por Cavanagh (1992) sobre este tema foi o de Locke, onde se identificavam preditores da satisfação no trabalho relacionados com as diferenças no trabalho, com as diferenças de personalidade dos próprios trabalhadores e com as variações nos valores atribuídos ao trabalho.

Falamos assim de três fatores determinantes para a satisfação no trabalho:

a) Diferenças de personalidade:

Para Cavanagh (1992), analisando a satisfação no trabalho à luz deste fator, dir-se-á que a satisfação no trabalho é explicada maioritariamente em função da personalidade dos trabalhadores.

As características da personalidade que mais têm sido consideradas, como influenciadoras da satisfação no trabalho, são:

- **Locus de controle:** trata-se da “extensão na qual o indivíduo acredita que os resultados são determinados por esforços, habilidades pessoais, mais do que por eventos externos, tais como a sorte, oportunidade ou outros...” (Parkes, 1994 citado em Martinez & Paraguay, 2003);
- **Comportamento Tipo A:** é um comportamento caracterizado pela impaciência, hostilidade, irritação, envolvimento com o trabalho, competitividade e esforço para realizações. Trata-se de um complexo emoção-ação que envolve questões ambientais desafiadoras (Parkes, 1994 citado em Martinez & Paraguay, 2003);
- **Capacidade de enfrentamento:** também designado por *coping*. Refere-se às estratégias protetórias, direcionadas para controlar, tolerar, minimizar os desafios ambientais e internos do indivíduo e os conflitos (Cohen Martinez & Paraguay, 2003) (Cohen, 1987 citado em Martinez & Paraguay, 2003).

b) Diferenças no ambiente de trabalho (determinantes situacionais):

A satisfação no trabalho é entendida a partir de quatro dimensões: a tarefa (o trabalho propriamente dito), o conhecimento, o ambiente social e o contexto de trabalho (Pujol-cols, 2018).

- **A tarefa:** esta dimensão, segundo Hackman e Oldham (1976 citado em Pujol-cols, 2018), engloba cinco variáveis: a habilidade, o significado da tarefa, a identidade da tarefa, a autonomia e o feedback da tarefa.
- **O conhecimento:** esta segunda dimensão, no ponto de vista do autor, é composta por cinco variáveis: a complexidade do trabalho (ou seja, a capacidade de compreender o quanto o trabalho é difícil de entender e executar); a exigência no processamento de informação (isto é, a capacidade que o trabalho exige para receber informações novas e processá-las); a exigência para resolução de problemas (definida como a medida em que o trabalho exige que o indivíduo crie novas ideias ou soluções); a variedade de habilidades (entendida como a capacidade do trabalhador usar diversas capacidades e talentos); e a especialização (a forma do trabalho oferecer ao indivíduo

oportunidades de realizar tarefas especializadas, para as quais tem de possuir habilidades ou conhecimentos especializados).

- **O suporte social:** engloba as relações entre colegas (a colaboração, partilha, companheirismo, oportunidade de obter ajuda); as relações externas (nomeadamente, a exigência de interagir com clientes); o reconhecimento da chefia (o feedback desta pelo trabalho prestado); e ainda englobamos nesta dimensão, o respeito da organização pelos seus trabalhadores e políticas de recompensa/benefícios.
- **O contexto:** refere-se à forma como o trabalho permite uma postura e movimentação adequadas; o esforço físico necessário para a realização das tarefas; as condições de trabalho, relativas às características do espaço onde o trabalho é realizado; os requisitos para a utilização dos equipamentos, em termos da sua variedade e complexidade.

c) Diferenças nos valores atribuídos ao trabalho

São diversas as definições dos valores atribuídos ao trabalho.

Do que se encontra explanado na literatura a este propósito, tais valores determinam o que é importante para a pessoa no trabalho, aquilo que o trabalhador deseja alcançar, ou recompensas que pretende obter.

Segundo o estudo de Porto & Tamayo (2003), podemos definir valores como “princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho”.

Segundo o autor, encontramos nesta definição três aspetos fundamentais para se compreender em pormenor este construto:

- **Cognitivo:** crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho;
- **Motivacional:** interesses e desejos do trabalhador em relação ao trabalho;
- **Hierárquico:** os valores são organizados pelo grau de importância que assumem para o indivíduo.

Brown (2002) refere, como exemplos de valores, a prosperidade financeira, altruísmo, realização e responsabilidade.

Já num estudo realizado por Soares & Afonso (2014), verificou-se que, de uma forma global, os trabalhadores valorizavam mais aspetos relacionados com o salário e segurança.

Na verdade, o trabalho é valorizado de maneiras diferentes, estando, por isso, sujeito a variáveis individuais. Para uns, é uma parte importante da vida; para outros, apenas um aspeto da vida que serve para regular outras necessidades (Cavanagh, 1992).

A forma como valorizamos o trabalho, a importância que damos aos valores, reflete o comportamento organizacional. Ou seja, os valores permitem estabelecer a base para compreender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. Sendo que, quando falamos em atitudes do trabalhador, quase sempre nos referimos à satisfação com o trabalho. (Robbins, 2005). Para este autor, “o desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização”.

Assim, e também de acordo como Paschoal e Tamayo (2005), os valores do trabalho apresentam uma correlação forte com a satisfação no trabalho.

1.6.3. Consequências da satisfação/insatisfação no trabalho

Para (Marqueze & Moreno, 2005), as conceções de satisfação no trabalho, mais aceites e difundidas no meio científico, são as que observam os aspetos psicossociais no trabalho, onde a combinação de fatores ocorridos num determinado contexto determinam a satisfação no trabalho.

Segundo o autor ((Marqueze & Moreno, 2005), a satisfação no trabalho resulta de uma “complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre as suas condições de vida”.

Ora, trabalhadores satisfeitos são também mais amáveis, alegres e atenciosos. Tendem a permanecer mais tempo no emprego o que, por sua vez, gera mais satisfação e lealdade do cliente, por ver com regularidade aquele rosto (Robbins, 2005).

Marqueze & Moreno (2005) elencam uma série de recursos que podem ser implantados com vista à promoção da satisfação no trabalho, tais como: a adaptação do ambiente de trabalho ao indivíduo, o aumento das oportunidades para atividades de lazer,

desportos, sessões de relaxamento, atividades sociais, adequação do salário à função exercida, plano de progressão na carreira, cumprimento de leis do trabalho, entre outras. Por conseguinte, salienta a importância da participação dos trabalhadores em todo o processo.

Já a insatisfação no trabalho, segundo Robbins (2005), pode ser expressa de diferentes formas, destacando quatro comportamentos possíveis:

- **Saída:** denúncia do contrato de trabalho pelo trabalhador, procura de novo emprego;
- **Comunicação:** discussão dos problemas, numa tentativa ativa de melhorar as condições laborais e apresentar melhorias;
- **Lealdade:** o trabalhador espera, passivamente, que as condições melhorem;
- **Negligência:** deixa que a situação piore, absentismos e atrasos frequentes, diminuição do empenho e erros frequentes.

Assim, retira-se da literatura que a satisfação no trabalho pode ser um forte condicionante para o bem-estar laboral e seu consequente desempenho podendo, por sua vez, a insatisfação acarretar consequências para o bom funcionamento da estrutura organizacional.

1.7. Cuidados Prestados em Contexto de ERPI

Como referimos anteriormente, as ERPI são consideradas estabelecimentos onde se desenvolvem atividades de apoio social a pessoas idosas através do alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene, conforto, fomentando o convívio e a ocupação dos tempos livres dos residentes (Pereira 2012 citado em Mimoso, 2020). Tem como objetivo conceder um conjunto de serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas, prestando, assim, para o efeito, um conjunto de cuidados diários (Portaria n.º 67/2012, 2012).

De acordo com o art.º 8º da Portaria nº67/2012, esses cuidados consubstanciam-se nos seguintes:

- Alimentação adequada às necessidades dos residentes, respeitando as prescrições médicas;

- Cuidados de higiene pessoal;
- Tratamento de roupa;
- Higiene dos espaços;
- Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais que visem contribuir para um clima de relacionamento saudável entre os residentes e para a estimulação e manutenção das suas capacidades físicas e psíquicas;
- Apoio no desempenho das atividades da vida diária;
- Cuidados de enfermagem, bem como o acesso a cuidados de saúde;
- Administração de fármacos, quando prescritos.

No manual de processo chave das ERPI, disponibilizado pelo Ministério da Segurança Social, encontram-se um conjunto de regras e procedimentos que os cuidadores formais devem seguir na prestação dos cuidados elencados supra (ISS, 2007). Além das técnicas procedimentais, também se realça a ética e a moral que deve estar presente em cada cuidado prestado. Afirma, “na prestação dos cuidados de higiene e imagem, cada cliente tem de ser tratado com respeito pelos seus direitos e deveres, pela sua identidade, hábitos e modos de vida e ser-lhe assegurada privacidade, autonomia, dignidade e confidencialidade, sob pena de se estar a violar os direitos dos indivíduos e, conseqüentemente, não se garantir a qualidade dos serviços” (ISS, 2007).

Conseqüentemente, é dado o enfoque às relações humanas, como uma simbiose essencial para a competência na prestação de tais cuidados: “os colaboradores que prestam cuidados diretos devem possuir um conjunto de competências ajustadas à sua função, facilitadoras da relação, nomeadamente: autenticidade; atitude positiva; compreensão; empatia; tranquilidade e assertividade” (ISS, 2007).

No contexto das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), o ato de cuidar está intimamente associado ao papel do cuidador profissional, aquele que exerce funções numa instituição, ao abrigo de um vínculo laboral, prestando cuidados pessoais, de higiene, conforto, alimentação, entre outros serviços (Gil, 2020). Contudo, segundo Hayes (2017, citado em Gil, 2020), o cuidar tem sido frequentemente percebido como um conjunto de tarefas relacionadas com as lides domésticas, sendo socialmente desprestigiante e desqualificante, chegando mesmo a ser referido como um “trabalho sujo”.

Chegados a este ponto, torna-se agora importante compreender de que forma os cuidados prestados por estes profissionais atingem os níveis de qualidade desejados e de que modo essa qualidade é influenciada por fatores subjetivos e objetivos, como a satisfação profissional. É igualmente relevante analisar de que forma o papel do Diretor Técnico pode influenciar o desempenho e a qualidade dos cuidados prestados.

Com base na literatura analisada e nos objetivos propostos, podemos formular as seguintes hipóteses:

H¹ - O papel desempenhado pelo Diretor Técnico, nomeadamente o seu estilo de liderança, exerce uma influência significativa na satisfação profissional dos colaboradores.

H² - A satisfação profissional dos colaboradores tem um impacto relevante na qualidade dos cuidados prestados.

PARTE II. METODOLOGIA

2.1. Instrumento

Em consonância com os propósitos delineados para esta investigação, optaremos por uma abordagem quantitativa. Optamos por esta abordagem pela sua capacidade de quantificar fenómenos, convertendo observações em dados que podem ser sistematicamente tratados através de análises estatísticas. A metodologia adotada permitirá uma avaliação rigorosa das variáveis em estudo, proporcionando uma base sólida para a interpretação dos resultados.

Para a recolha de dados quantitativos, aplicaremos um inquérito por questionário. Optamos por este instrumento pela sua eficácia em capturar as perceções e opiniões do público-alvo relativamente ao objeto de estudo. A utilização deste método facilitará a verificação das hipóteses formuladas, permitindo uma análise substantiva das respostas obtidas (Duque, E., & Calheiros, 2017).

No que toca à seleção da amostra, será empregada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Esta abordagem é adequada ao contexto do estudo, uma vez que inclui a participação voluntária de indivíduos associados à Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) em questão, permitindo assim uma coleta de dados prática e acessível dentro do universo definido.

2.2. Aplicação e recolha

O inquérito por questionário foi aplicado aos trabalhadores de cinco ERPI do distrito de Braga, conseguindo-se um total de 83 respostas. Foi desenvolvido a partir de uma plataforma online e aplicado através de um link, posteriormente divulgado por email junto das instituições.

Numa fase inicial, o número de respostas ficou aquém do esperado, pelo que se optou por efetuar contactos telefónicos junto das ERPI, a fim de confirmar a divulgação e aplicação do questionário e, naqueles onde foi possível, procedeu-se à aplicação direta do questionário na instalação das Instituições, através de dispositivos informáticos, tendo sempre em conta a salvaguarda de todas as questões éticas relacionadas com a investigação (Duque, E., & Calheiros, 2017).

2.3. Análise de dados

Após a recolha dos dados obtidos, prosseguiu-se ao processamento e organização dos mesmos, utilizando-se para o efeito o recurso a gráficos e tabelas de elaboração própria.

Assim, para a apresentação dos resultados deste estudo procedeu-se à interpretação desses mesmos gráficos e à análise dos resultados obtidos, a qual é acompanhada pela correspondente discussão, sustentada nas teorias dos vários autores, abordados no enquadramento teórico.

2.4. Análise dos resultados

2.4.1. Caracterização dos Participantes

Tal como se referiu, o presente estudo é composto por 83 participantes, sendo 90,4% do género feminino e 9,6% masculino, o que nos indica que são as mulheres que mais trabalham neste setor de atividade (Figura 1).

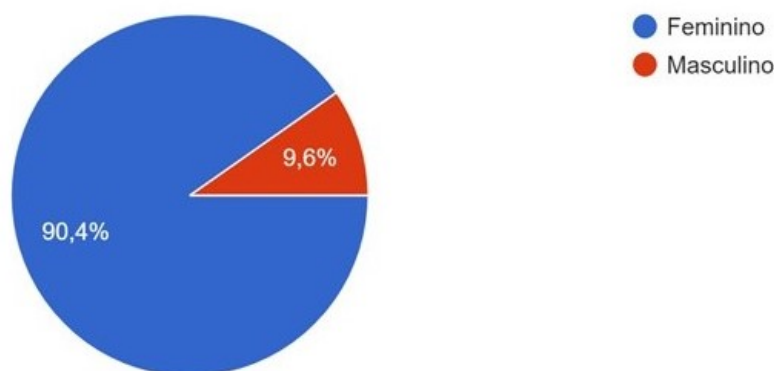


Figura 1. Género dos Participantes

Os participantes estão distribuídos por diferentes faixas etárias, com idades compreendidas entre os vinte e os sessenta anos. Percebe-se que uma parte significativa dos trabalhadores tem idades acima dos 50 anos (25%), sendo poucos aqueles que trabalham nestas instituições com menos de 30 anos (8%) (Figura 2).

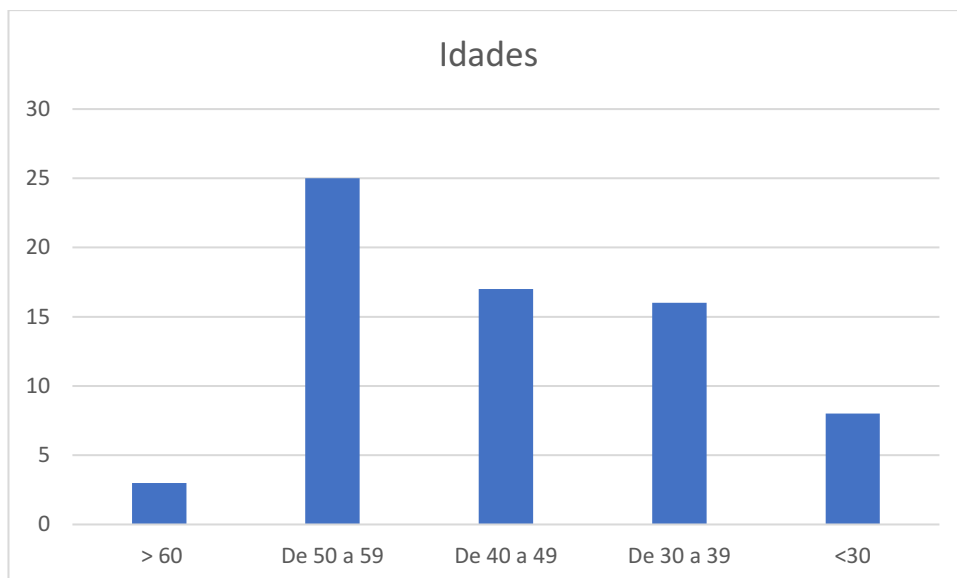


Figura 2. Idade dos Participantes

Observa-se também que a grande maioria dos participantes não possui formação superior, predominando os indivíduos com educação secundária, que representam 46,4%. A segunda maior categoria é a dos participantes com educação básica, correspondendo a 19,3%. Os trabalhadores com formação superior constituem, de facto, o grupo com a menor percentagem, o que é compreensível, considerando que a maior parte da mão de obra nestas instituições não requer qualificação superior (ver Figura 3).

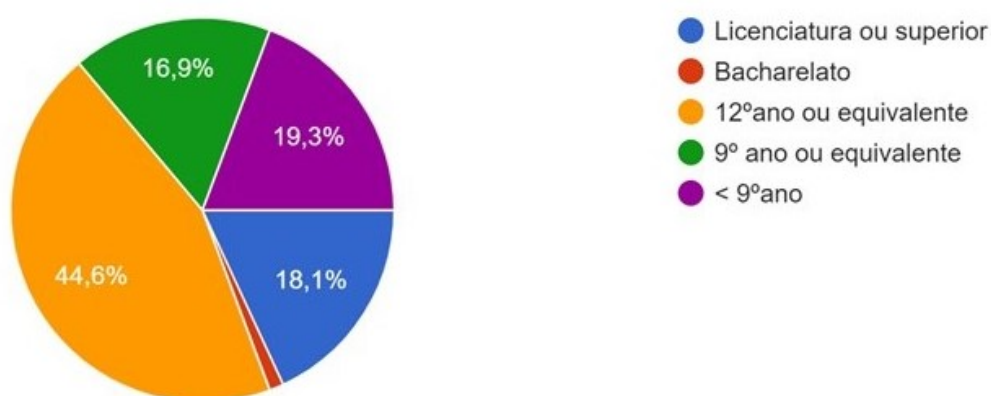


Figura 3. Habilitações Literárias

Apuramos ainda que a maioria dos participantes exerce funções de ajudante de ação direta (57,8%), seguindo-se em destaque as categorias relacionadas com as funções de cozinha e serviços gerais (Figura 4).

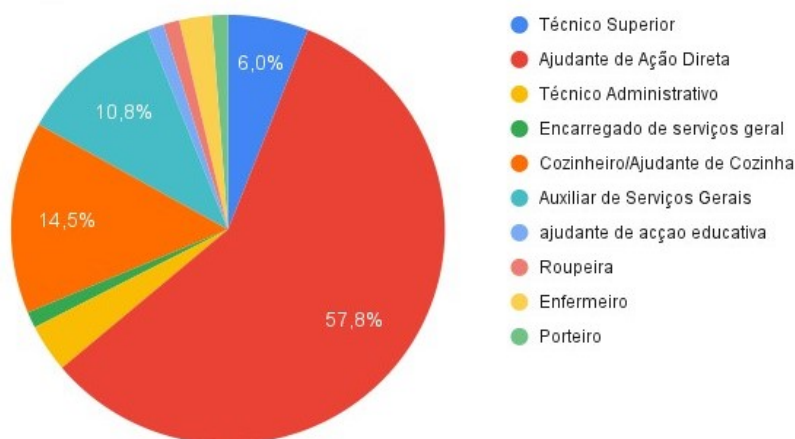


Figura 4. Categoria Profissional

Da análise da figura 5, constata-se que uma maioria dos participantes se encontra numa situação contratual sem termo (83,1%).

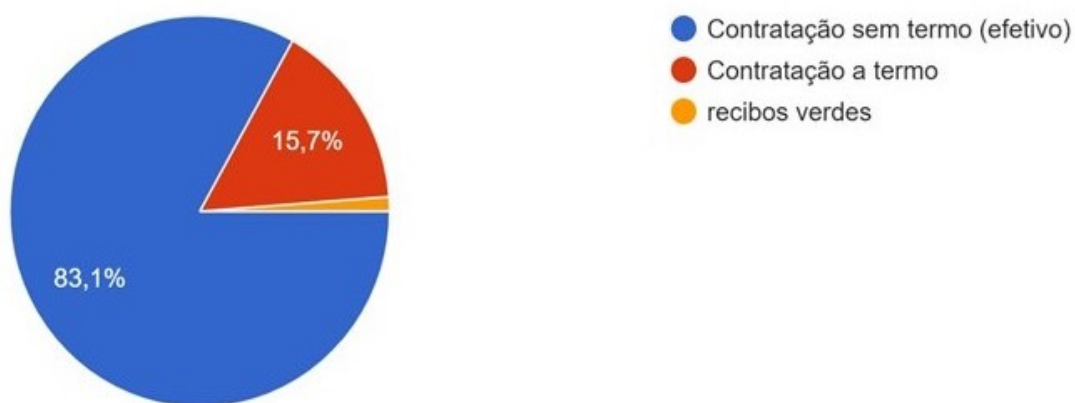


Figura 5. Tempo de Contratação

A maior parte dos participantes trabalha há mais de 10 anos na mesma Instituição, sendo apenas 7% os que trabalham há menos de 1 ano (Figura 6).

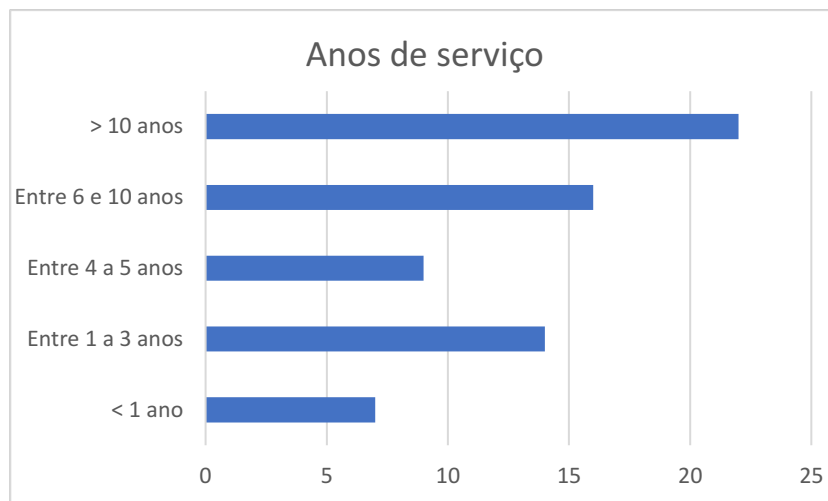


Figura 6. Anos de Serviço

Em suma, os participantes predominantes são do sexo feminino, com idades entre os 50 e os 60 anos. A maioria apresenta um nível de escolaridade que varia entre o básico e o secundário e tendem a manter-se por longos períodos no mesmo emprego, sobretudo, em áreas relacionadas com o cuidado direto aos utentes.

2.4.2. Satisfação no trabalho

A análise sobre a satisfação no trabalho incidiu sobre o grau de concordância dado a um conjunto de afirmações colocadas sobre esta temática, numa escala de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*), sendo o 3 o ponto de neutro (*não sabe ou não responde*).

Numa visão global da *tabela 1*, pode verificar-se que os itens que apresentaram um grau de concordância percentual maior são:

“No meu trabalho tenho possibilidade de desenvolver as minhas competências pessoais e profissionais” (65,06%); “No local de trabalho disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função” (63,86%); “As instalações onde trabalho são adequadas” (62,65%).

Poderemos assim dizer que os trabalhadores revelam bons níveis de satisfação com as instalações de trabalho e meios ao dispor, bem como também revelam satisfação com o trabalho propriamente dito, na medida em que podem desenvolver as suas competências profissionais.

Também outros parâmetros avaliados positivamente, e que nos remetem para a satisfação com a gestão/organização, são os itens 16 a 23, a destacar:

“Obtenho informação sobre o meu desempenho por parte da chefia” (49,40%); “Sinto que contribuo para atingir os objetivos da Instituição” (51,81% concordam; 31,33% concordam totalmente); “Conheço os objetivos da Instituição” (45,78% concordam; 24,10% concordam totalmente); “Sinto-me realizado pessoal e profissionalmente com a função que desempenho” (53,01% concordam; 20,48% concordam totalmente).

Por sua vez, podemos verificar que os itens piores avaliados são os referentes às condições salariais, designadamente o item: “Estou satisfeito com o meu salário e regalias que obtenho”, o qual obteve uma percentagem de discordância de 34,94% e de discordância total de 19,28%, no global das 83 respostas. Do mesmo modo, o item “O meu vencimento é igual ou superior ao vencimento de outros colegas que trabalham em instituições como a minha”, com uma discordância de 26,51% e discordância total de 12,05%, comparativamente ao grau de concordância que ficou pelos 20,48% de concordância e 8,43% de concordância total, atingindo aqui também o grau de indiferenciação/abstenção uma percentagem considerável, de 32,53%. Tratam-se de indicadores que divulgam, de certa forma, a insatisfação com as recompensas, como é o caso de recompensas remuneratórias.

Por outro lado, verificamos que os itens que respeitam à relação com os colegas e ambiente de trabalho, embora assumam uma maior dispersão de repostas, percebendo-se que não há um elevado consenso da amostra no que reporta a esta temática, atingem resultados positivos de satisfação. Por exemplo, ao indicador “No local de trabalho existe companheirismo e cooperação entre colegas”, verificamos que a diferença da avaliação positiva e negativa referente a este indicador, embora menos significativa (40,96% participantes discordantes e 54,22% concordantes), consegue-se verificar que há uma certa tendência para a satisfação. O mesmo acontece com o item “O ambiente de trabalho é agradável, sem conflitos”, onde a avaliação positiva reúne uma percentagem de 49,40% de concordância e a avaliação negativa uma percentagem de 30,12% de discordância. O mesmo se poderá dizer relativamente aos indicadores relativos à progressão na carreira e reconhecimento, itens 7 e 8, onde também aqui há alguma dispersão nas respostas, continuando o entendimento a ser satisfatório.

Podemos dizer que, de uma forma geral, os participantes se consideram satisfeitos, dado que, tendo em conta todos os aspetos, 53,01% concordam com este indicador de satisfação geral.

Item	Questões	Discordo Totalmente	Discordo	NS/NR	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1	As instalações onde trabalho são adequadas	3	7	3	52	18	83
		3,61%	8,43%	3,61%	62,65%	21,69%	
2	No local de trabalho disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função.	3	5	2	53	20	83
		3,61%	6,02%	2,41%	63,86%	24,10%	
3	Tenho acesso a toda a informação necessária para o desempenho da minha função.	4	16	4	37	22	83
		4,82%	19,28%	4,82%	44,58%	26,51%	
4	Tenho possibilidade de ser criativo.	4	10	4	43	22	83
		4,82%	12,05%	4,82%	51,81%	26,51%	
5	O meu trabalho dá-me estabilidade e segurança para futuro	4	12	5	48	14	83
		4,82%	14,46%	6,02%	57,83%	16,87%	
6	No meu trabalho tenho possibilidade de desenvolver as minhas competências pessoais e profissionais.	4	7	5	54	13	83
		4,82%	8,43%	6,02%	65,06%	15,66%	
7	No meu trabalho tenho possibilidade de progredir na carreira.	10	23	11	33	6	83
		12,05%	27,71%	13,25%	39,76%	7,23%	
8	Sou reconhecido pelo meu esforço e dedicação.	5	21	11	30	16	83
		6,02%	25,30%	13,25%	36,14%	19,28%	
9	No local de trabalho existe companheirismo e cooperação entre colegas	9	25	4	37	8	83
		10,84%	30,12%	4,82%	44,58%	9,64%	
10	O ambiente de trabalho é agradável, sem conflitos.	7	25	4	41	6	83
		8,43%	30,12%	4,82%	49,40%	7,23%	
11	Sinto que há um incentivo para o trabalho de equipa.	6	19	3	45	10	83
		7,23%	22,89%	3,61%	54,22%	12,05%	
12	Tenho um papel participativo nas ações de melhoria e resolução de problemas.	4	15	6	44	14	83
		4,82%	18,07%	7,23%	53,01%	16,87%	
13	Estou satisfeito com o meu salário e regalias que obtenho.	16	29	5	25	8	83
		19,28%	34,94%	6,02%	30,12%	9,64%	
14	O meu vencimento é igual ao dos meus colegas que desempenham a mesma função.	12	8	21	37	5	83
		14,46%	9,64%	25,30%	44,58%	6,02%	
15	O meu vencimento é igual ou superior ao vencimento de outros colegas que trabalham em instituições como a minha.	10	22	27	17	7	83
		12,05%	26,51%	32,53%	20,48%	8,43%	
16	Obtenho informação sobre o meu desempenho por parte da chefia.	5	13	11	41	13	83
		6,02%	15,66%	13,25%	49,40%	15,66%	
17	Sinto que sou avaliado de forma correta e justa.	10	17	15	28	13	83
		12,05%	20,48%	18,07%	33,73%	15,66%	
18	Sou chamado a participar na definição dos objetivos individuais a atingir.	15	12	12	30	14	83
		18,07%	14,46%	14,46%	36,14%	16,87%	
19	Conheço os objetivos da Instituição.	5	12	8	38	20	83
		6,02%	14,46%	9,64%	45,78%	24,10%	
20	Sinto que contribuo para atingir os objetivos da Instituição.	5	4	5	43	26	83
		6,02%	4,82%	6,02%	51,81%	31,33%	
21	Tenho conhecimento dos louvores ou reclamações feitos à Instituição.	9	20	13	28	13	83
		10,84%	24,10%	15,66%	33,73%	15,66%	
22	Sinto-me realizado, pessoal e profissionalmente, com a função que desempenho.	7	10	5	44	17	83
		8,43%	12,05%	6,02%	53,01%	20,48%	
23	Sinto que poderei trabalhar neste local para o resto da vida.	10	16	13	29	15	83
		12,05%	19,28%	15,66%	34,94%	18,07%	
24	Considerando todos os aspetos, sinto-me satisfeito com o meu trabalho.	5	10	4	44	20	83
		6,02%	12,05%	4,82%	53,01%	24,10%	

Tabela 1. Satisfação no Trabalho

2.4.3. Liderança

No que diz respeito à liderança, também aqui a análise incidiu, numa primeira parte, sobre o grau de concordância com um conjunto de afirmações colocadas sobre esta temática, numa escala de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*), sendo o 3 um ponto neutro (*Não sabe ou não responde*).

Quanto à forma como os trabalhadores veem a liderança do seu superior, e neste caso concreto do seu Diretor Técnico, podemos observar, através da *tabela 2*, o seguinte: um número elevado de trabalhadores considera, desde logo, que a forma como o seu líder desenvolve o seu trabalho influencia a sua satisfação (65,1%); também, em número significativo, os trabalhadores consideram que o seu líder expressa de forma simplificada as tarefas a executar (66,3%), se certifica que os seus subordinados entendem as mesmas (63,9%), que faz as pessoas à sua volta sentirem-se bem (61,4%), que desenvolve o seu trabalho em colaboração com os outros (60,2%), procurando ouvi-los na resolução de problemas (53,0%) e aceitando as suas ideias (55,4%).

Concordam também que, o Diretor Técnico demonstra preocupação com os trabalhadores e com os outros no geral (44,6%), de tal modo que, também em grande número (87,8%), anuem poder falar abertamente com ele (50,6%), que este lhes dá feedback sobre o seu trabalho (53,0%) e que os ajuda a desenvolverem-se e a superarem-se (55,4%).

Apenas uma pequena maioria considera que os seus chefes intervêm apenas quando é necessário (49,4%), havendo apenas uma exígua parte que acha que o líder os recompensa pelo seu trabalho (37,3%).

De uma forma global, uma parte considerável de trabalhadores confia nos seus líderes (59,0%), demonstrando estar satisfeitos com os mesmos (54,2%).

Item	Questões	Discordo Totalmente	Discordo	NS/NR	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1	Sinto que se importa com a Instituição	1	2	1	42	37	83
		1,2%	2,4%	1,2%	50,6%	44,6%	100,0%
2	Preocupa-se com os outros	1	4	4	48	26	83
		1,2%	4,8%	4,8%	57,8%	31,3%	100,0%
3	A forma como desenvolve o seu trabalho influencia a minha satisfação profissional.	2	10	4	54	13	83
		2,4%	12,0%	4,8%	65,1%	15,7%	100,0%
4	Desenvolve o seu trabalho em colaboração com outras pessoas.	3	7	4	50	19	83
		3,6%	8,4%	4,8%	60,2%	22,9%	100,0%
5	Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.	2	6	5	51	19	83
		2,4%	7,2%	6,0%	61,4%	22,9%	100,0%
6	Expressa por palavras simples o que podemos e devemos fazer	1	4	2	55	21	83
		1,2%	4,8%	2,4%	66,3%	25,3%	100,0%
7	Transmite-me confiança para conseguir realizar bem as minhas tarefas.	1	6	20	5	51	83
		1,2%	7,2%	24,1%	6,0%	61,4%	100,0%
8	Sinto que posso falar abertamente com ele	1	9	26	5	42	83
		1,2%	10,8%	31,3%	6,0%	50,6%	100,0%
9	Preocupa-se comigo	2	9	14	37	21	83
		2,4%	10,8%	16,9%	44,6%	25,3%	100,0%
10	Procura ouvir-me para a resolução de problemas.	3	9	7	44	20	83
		3,6%	10,8%	8,4%	53,0%	24,1%	100,0%
11	Aceita as minhas ideias	1	9	12	46	15	83
		1,2%	10,8%	14,5%	55,4%	18,1%	100,0%
12	Certifica-se que entendo as tarefas a executar e os seus objetivos	3	5	5	53	17	83
		3,6%	6,0%	6,0%	63,9%	20,5%	100,0%
13	Recebo feedback sobre o meu trabalho.	8	12	7	44	12	83
		9,6%	14,5%	8,4%	53,0%	14,5%	100,0%
14	Ajuda os trabalhadores a desenvolverem-se e a superar dificuldades profissionais.	3	10	5	46	19	83
		3,6%	12,0%	6,0%	55,4%	22,9%	100,0%
15	Recompensa os trabalhadores pelo seu trabalho.	10	23	11	31	8	83
		12,0%	27,7%	13,3%	37,3%	9,6%	100,0%
16	Quando as coisas correm bem, tenta não mudar nada.	4	5	7	51	16	83
		4,8%	6,0%	8,4%	61,4%	19,3%	100,0%
17	Ele só pergunta o que é essencial.	5	20	7	41	10	83
		6,0%	24,1%	8,4%	49,4%	12,0%	100,0%
18	Confio na sua capacidade de liderança.	2	4	6	49	22	83
		2,4%	4,8%	7,2%	59,0%	26,5%	100,0%
19	Estou satisfeito com o Diretor Técnico.	3	3	5	45	27	83
		3,6%	3,6%	6,0%	54,2%	32,5%	100,0%

Tabela 2. Liderança

Ainda no que respeita à liderança, foram colocadas no questionário uma série de questões por forma a avaliar a perceção dos trabalhadores sobre a liderança do seu Diretor Técnico, tendo-se obtido os seguintes resultados: quanto ao modo como os trabalhadores definem liderança, verifica-se que uma proporção superior (77,1%) considera que liderança é a capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar determinados objetivos (Figura 7).

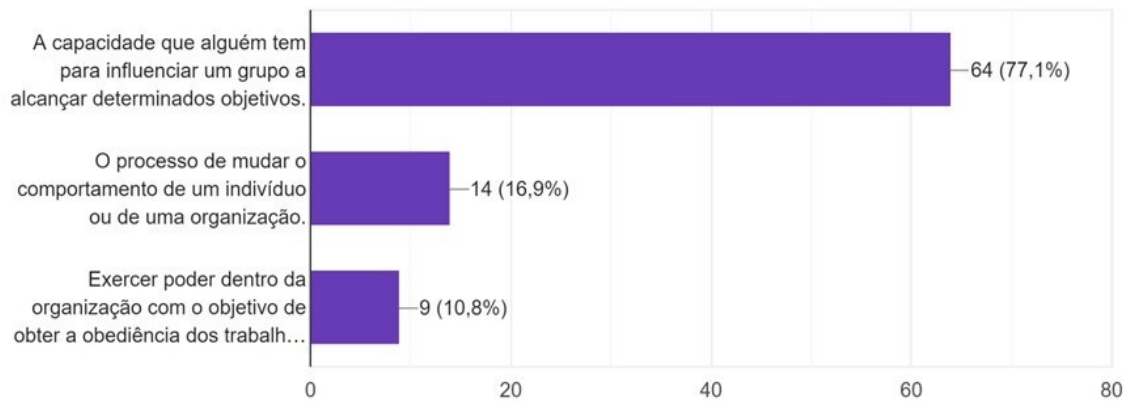


Figura 7. Definição de Liderança

Relativamente ao estilo de liderança que visualizam no seu Diretor Técnico, a maioria dos trabalhadores considera que o seu líder alterna o estilo consoante a situação (43,4%), isto é, os líderes exercem tanto uma liderança orientada para as tarefas, como para as pessoas ou para os resultados.

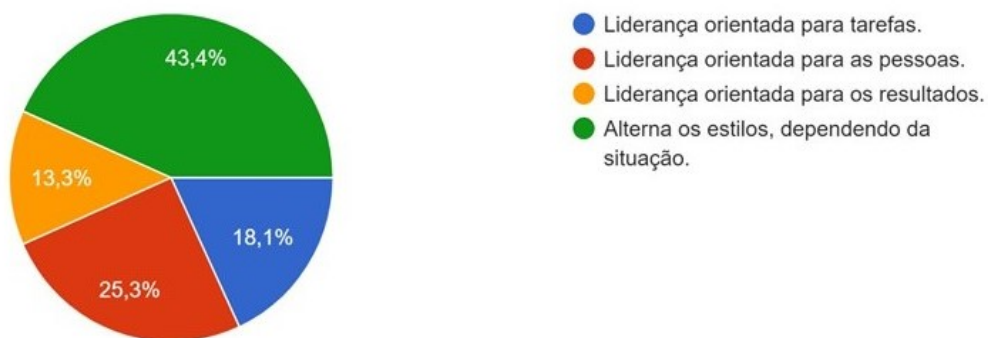


Figura 8. Estilo de Liderança do Diretor Técnico

Confrontados com a questão de como consideram ser a sua relação com o Diretor Técnico, verifica-se que 69,9% diz ter uma boa relação, sendo nula a existência de um mau relacionamento. Apenas uma pequeníssima parte(4%) não quis responder a esta questão (Figura 9).

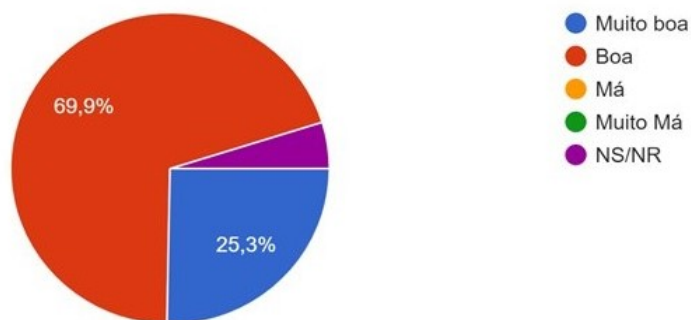


Figura 9. Relação com o Diretor Técnico

Também a larga maioria dos inquiridos considera pertinente ter o contacto direto do Diretor Técnico, sendo que, apenas 16,9% considerem que não deveriam ter esse contacto (Figura 10).

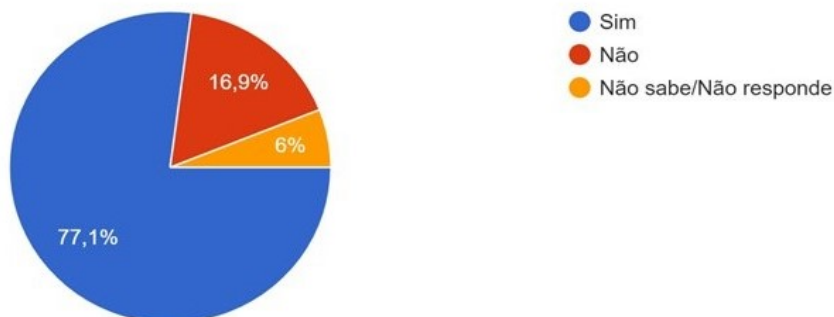


Figura 10. Contacto com o Diretor Técnico

2.4.4. Prestação de Cuidados

Dado que este trabalho pretende analisar o impacto que o Diretor Técnico tem sobre a forma como os colaboradores prestam cuidados aos utentes, ou de uma forma mais generalizada, como exercem o seu trabalho, foram analisadas um conjunto de afirmações, numa escala que varia entre 1 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*), cujos resultados são os seguintes:

A larga maioria dos inquiridos concorda totalmente que são atenciosos com os utentes (60,2%), havendo apenas um caso que afirma não o ser (1,2%). Da mesma forma, praticamente todos (49,4%) entendem que executam de forma integral as tarefas atribuídas, havendo apenas um caso isolado de discordância (1,2%).

A maioria dos trabalhadores afirma raramente falhar no desempenho das suas tarefas (55,4%), bem como conseguir perceber se as estão a executar de forma adequada (57,8%), sentindo que os utentes apreciam a forma como lhes prestam cuidados (53%).

Quando confrontados com a questão *se sentem que são influenciados por algum fator externo no desempenho das suas funções*, denota-se alguma dispersão nos resultados, embora uma ligeira maioria discorde (39,8%).

Por outro lado, concordam que a forma como o Diretor Técnico os aborda influencia o trabalho que executam (38,6%).

Item	Questões	Discordo Totalmente	Discordo	NS/NR	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1	Considero-me atencioso com os utentes.	1	0	0	32	50	83
		1,2%	0,0%	0,0%	38,6%	60,2%	100%
2	Executo de forma integral as tarefas que me são atribuídas.	1	0	0	41	41	83
		1,2%	0,0%	0,0%	49,4%	49,4%	100%
3	Raramente falho no desempenho das minhas obrigações do meu cargo.	2	4	0	46	31	83
		2,4%	4,8%	0,0%	55,4%	37,3%	100%
4	Consigo perceber se estou a desempenhar de forma adequada as minhas tarefas.	1	2	0	48	32	83
		1,2%	2,4%	0,0%	57,8%	38,6%	100%
5	Sinto que os utentes gostam da forma como lhes presto cuidados.	1	2	2	34	44	83
		1,2%	2,4%	2,4%	41,0%	53,0%	100%
6	Sinto que sou influenciado por algum fator externo no desempenho das minhas funções.	15	33	4	27	4	83
		18,1%	39,8%	4,8%	32,5%	4,8%	100%
7	A forma como sou abordado pelo Diretor Técnico influencia o modo como presto cuidados aos utentes.	12	24	10	5	32	83
		14,5%	28,9%	12,0%	6,0%	38,6%	100%
8	Independentemente de estar a viver ou não um dia aborrecido, sou cumpridor das minhas funções.	1	2	43	3	34	83
		1,2%	2,4%	51,8%	3,6%	41,0%	100%

Tabela 3. Prestação de Cuidados

2.5. Discussão dos Resultados

“O papel do diretor técnico na satisfação dos colaboradores das ERPI e o impacto na qualidade dos cuidados prestados” tratou-se de um estudo que procurou compreender de que forma a atuação do Diretor Técnico, numa Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, pode ou não influenciar o sentimento de satisfação dos colaboradores e até que ponto essa influência se reflete com a execução do trabalho prestado.

Com este trabalho, os inquiridos avaliaram a sua satisfação em diferentes dimensões relacionadas com o trabalho, o modo como percebem e avaliam a liderança do seu líder, bem como o seu próprio desempenho enquanto colaboradores.

Como refere (Locke citado em Marqueze & Moreno, 2005), a satisfação no trabalho consiste no resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho ou a concretização das suas mais-valias, por meio da atividade que desempenha. Trata-se, portanto, de uma emoção positiva de bem-estar, um estado emocional que se reflete em dois estados: alegria/satisfação ou sofrimento/insatisfação

Após os inquéritos realizados, no que respeita à satisfação no trabalho, pode constatar-se que, de um modo geral, os colaboradores se encontram neste estado de alegria e satisfação. Os indicadores que mais contribuíram para este resultado, isto é, dos quais se percebe um maior grau de satisfação, são os que, segundo as quatro dimensões de Pujol-cols (2018), abrangem o contexto de trabalho, mais propriamente, as condições que são dadas aos trabalhadores para a execução das suas tarefas, os meios e equipamentos disponibilizados, mas também o conhecimento, na medida em que os colaboradores se consideram satisfeitos por conhecerem os objetivos da Instituição, sentindo ainda que contribuem para alcançar os mesmos.

Por outro lado, verificou-se que os colaboradores não demonstram grandes níveis de satisfação no que reporta à remuneração ou salário propriamente dito. Embora a percentagem de insatisfação, propriamente dita, não seja muito significativa, percebe-se que se trata de um ponto dissonante entre os inquiridos, havendo, por isso, essa ligeira tendência para o descontentamento. E, de facto, se a prosperidade financeira é entendida como um dos valores atribuídos ao trabalho (Brown, 2002), podemos encontrar aqui um preditor da insatisfação, na medida em que a adequação do salário à função é um dos recursos que deve ser implementado com vista à satisfação, tal como refere Marqueze & Moreno (2005).

No entanto, se focarmos a atenção no papel do Diretor Técnico, no que respeita a este item, percebemos que, embora seja um indicador que possa influenciar a satisfação do trabalhador, pouco ou nada poderá aquele fazer com vista a um maior contentamento, dado que, conforme a Portaria 67/2012 de 21 de março, não faz parte das suas funções debater as políticas remuneratórias.

Contudo, já no que respeita aos outros indicadores, percebe-se claramente que o papel do Diretor Técnico pode, de facto, afetar a satisfação dos colaboradores. A partir dos dados dos inquéritos, compreendemos que os colaboradores veem o seu líder como alguém que está próximo, que os ouve, que é comunicativo, atento, compreensivo, com a capacidade de escuta ativa na resolução de problemas e definição de objetivos. Ora, tal como para Lourenço (2000), a liderança é a capacidade do líder exercer este papel dinamizador de comportamentos, que são concretizados em propósito do grupo. Ou, como diz Estanqueiro (2002), é a arte de influenciar pessoas através do processo de comunicação, para que seja atingido determinado objetivo.

Também é de referir que os colaboradores denotam que existe preocupação da chefia, neste caso do Diretor Técnico, para com os seus cooperantes: existe abertura para o diálogo, há partilha de ideias, há incentivo e confiança para a realização das tarefas, fazendo com que, assim, todos se sintam bem à sua volta. Por conseguinte, ao existir esse sentimento de bem-estar, de emoção positiva, conduzirá à satisfação. Pelo que, poderá dizer-se que a atuação do Diretor Técnico para com os seus trabalhadores está profundamente interligada com este estado emocional. Daí podermos verificar, na parte da satisfação, que estes colaboradores se sentem satisfeitos com a gestão, com a organização, com o ambiente de trabalho em si, com o reconhecimento e com o conhecimento.

Este estudo mostra-nos ainda que o estilo de liderança mais presente nestas Instituições é a liderança democrática, onde o líder não se impõe, mas procura antes apresentar sugestões: ouve os trabalhadores, promovendo a participação destes na resolução de problemas, criando assim o sentido de grupo de trabalho em equipa e uma boa relação entre líder e cooperante. O que, de facto, poderá levar a uma forma agradável e prazerosa de desenvolver o trabalho, havendo alta produtividade e satisfação. Talvez, por isso, este é o estilo de liderança mais adotado nas estruturas organizacionais em contínuo processo de aperfeiçoamento, como conclui Chiavennto (2004), e como é o caso das ERPI.

Podemos também interligar alguns destes resultados com a liderança emocional, aquela que se baseia na componente emocional do líder, e na qual assenta, segundo Graça

(2016), o sucesso das lideranças. Ora, se de facto, de acordo com Goleman (2017), as lideranças mais eficientes são aquelas em que o líder possui um elevado grau de inteligência emocional, na medida em que as relações laborais são feitas por relacionamentos entre pessoas, vemos que, nos resultados dos questionários, os liderados veem o seu líder envolvido neste relacionamento interpessoal. Aliás, há indicadores da satisfação profissional que nos remetem para o esforço destes líderes em conseguir estabilidade nas relações laborais, inclusive considerações sobre o ambiente de trabalho agradável e sem conflitos, o incentivo para o trabalho em equipa e o companheirismo, bem como a cooperação entre colegas. Quando questionados sobre o estilo de liderança do seu líder, percebemos que grande parte considerou que o seu líder alternava o estilo, consoante a situação, o que nos pode aqui levar a um grande preditor da liderança emocional, que é a capacidade do líder conseguir adaptar-se a diferentes contextos (Tomás et al., 2015).

Segundo Robbins (2005), colaboradores satisfeitos são mais amáveis e atenciosos, tendem a permanecer mais tempo no emprego, o que por sua vez gera também mais satisfação no cliente. Ora, é precisamente o que observamos no estudo. Das avaliações feitas pelos inquiridos constata-se que os colaboradores que já estão há muitos anos na mesma instituição entendem executar bem as suas tarefas, que raramente falham no desempenho das mesmas, percebendo que as executam de forma adequada. Consideram-se atenciosos e sentem que os utentes gostam da forma como lhes prestam cuidados. Aliás, é notória a conclusão da globalidade dos participantes ao afirmar que a forma como o Diretor Técnico os aborda influencia o modo como executam o seu trabalho.

Não queríamos finalizar este capítulo, sem mencionar algumas limitações que consideramos no decorrer da investigação.

Uma das limitações do presente estudo foi a ausência de dados sobre a perceção dos clientes/utentes relativamente ao serviço que lhes é prestado, tendo sido recolhida apenas a perspetiva subjetiva dos colaboradores quanto aos resultados.

Adicionalmente, considera-se como outra limitação a dimensão relativamente reduzida da amostra obtida, que não correspondeu às nossas expectativas iniciais. De facto, verificou-se uma dificuldade em obter uma amostra de grande amplitude, possivelmente devido ao método de aplicação dos questionários. A opção pela utilização de meios informáticos, inicialmente perspectivada como mais conveniente e acessível, acabou por constituir, na opinião da investigadora, um entrave à disponibilidade dos colaboradores para responderem ao instrumento de recolha de dados.

2.6. Conclusões

Uma boa liderança é crucial para o desenvolvimento das ERPI.

De facto, estamos perante Instituições que acolhem e cuidam de uma parte da população em franco crescimento, onde a necessidade de respostas humanizadas é cada vez maior. Contudo, os avultados custos com o financiamento destas estruturas conduzem, muitas vezes, à escassez de recursos, tanto financeiros como humanos. Assim, uma liderança eficaz pode fazer a diferença nos resultados técnicos alcançados, ou melhor dizendo, nos serviços prestados.

No caso das ERPI, cabe ao Diretor Técnico exercer esse perfil de liderança, conferindo-lhe, portanto, a competência para coordenar e supervisionar os profissionais que intervêm na prestação de cuidados diretos aos idosos, bem como, na maioria das vezes, aqueles que prestam cuidados de forma indireta. Ou seja, compete-lhe, na generalidade dos casos, a coordenação e a supervisão de todo o pessoal afeto, tendo em conta o alcance dos objetivos da Instituição.

Um líder eficaz deverá possuir não só conhecimentos técnicos para transmitir aos seus colaboradores, mas também a capacidade de lidar com pessoas, saber comunicar com os seus colaboradores, incutir-lhes num espírito de equipa e partilha. Deverá ser suficientemente próximo para os conhecer, compreender e saber escutar, de forma a conduzi-los à realização do trabalho necessário, mantendo-os motivados nos seus postos e, conseqüentemente, alcançando uma melhor execução do serviço.

As aptidões de um líder que melhor permitem maximizar o desempenho dos seus colaboradores são, entre outras, a motivação, a empatia e a aptidão social. São, de facto, potencialidades que hoje são imprescindíveis aos Diretores Técnicos para liderar, de forma a conseguirem inspirar a equipa, criar boas relações e um ambiente de trabalho saudável, gerir tensões e animosidades, escutar os colaboradores, permitir a sua participação na resolução de problemas, promovendo, simultaneamente, uma constante adaptação do ambiente de trabalho às necessidades dos colaboradores.

O papel do Diretor Técnico pode, assim, influenciar o desempenho dos colaboradores na qualidade dos cuidados prestados aos clientes das ERPI, na medida em que, através da sua atuação enquanto líder, do estilo de liderança adotado, da empatia, da proximidade, da comunicação e da capacidade de adaptação a diferentes situações, pode, efetivamente, gerar nos seus colaboradores sentimentos de bem-estar, alegria e satisfação, conduz a uma melhor execução dos trabalhos.

BIBLIOGRAFIA

- Brown, D. (2002). *2002-the-Role-of-Work-and-Cultural-Values Factors Affect Choice-Making Process.Pdf*.
- Carvalho, M. (2011). Serviço social e envelhecimento ativo: teorias, práticas e dilemas profissionais. *Intervenção Social*, 0(38), 45–60. <http://hdl.handle.net/11067/1042>
- Carvalho, N., & Duque, E. (2021). a Importância Da Realização De Atividades Como Pilar Do Envelhecimento Ativo. *Diferentes Abordagens Do Envelhecimento*, 2001, 159–190.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). Capítulo III – a Liderança. In *Capítulo III: A liderança*. In Caixeiro, C.M.B.A. *Liderança e cultura organizacional. O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Universidade de Évora. [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo III_A LIDERANÇA.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo%20III_A%20LIDERANÇA.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. [https://redeprocurso.com.br/docs/Técnico em Administração/Módulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf](https://redeprocurso.com.br/docs/Técnico%20em%20Administração/Módulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf)
- Crispim, R. (2021). Institucionalização na velhice: uma revisão sistemática da literatura sobre preditores em contexto de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI). *Methaodos Revista De Ciencias Sociales*, 9(2), 258–271. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v9i2.499>
- Duque, E., & Calheiros, A. (2017). *Questões éticas subjacentes ao trabalho de investigação*. (EDAPECI, E). <http://hdl.handle.net/10400.14/23222>
- Duque, E. (2021a). Cuidar dos idosos é uma necessidade da consciência. *Diferentes Abordagens Do Envelhecimento*, 11–18. <https://hdl.handle.net/1822/73725>
- Duque, E. (2021b). Cuidar dos idosos é uma necessidade da consciência. *Diferentes Abordagens Do Envelhecimento*, 11–18.
- Estanqueiro, A. (2002). *Saber lidar com pessoas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Fachada, O. (2018). *Psicologia das relações interpessoais*. Sílabo.
- Ferreira, P. M., Cabral, M. V., & Moreira, A. (2017). *Envelhecimento na Sociedade Portuguesa: Pensões Família e Cuidados*.

- Giddens, A. (2001). *Sociologia* (Fundação Calouste GulBenKian (ed.); A. Figueiredo, A. P. Baltazar, C. Lorga da Silva, P. Matos, & V. Gil (trans.); 6º Edição). <https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2021.35103.000>
- Gil, A. P. (2020). Estruturas Residenciais para idosos. *Cidades Comunidades e Territórios*, 0–24. <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/08/12/estruturas-residenciais-para-idosos/>
- Goleman D. (2016). *Gestão de Pessoas*. Actual.
- Goleman, D. (2017). De que é feito um líder? In C. V. Romão & L. de Letras (Trans.), *Para Novos Líderes* (pp. 100–123). Conjuntura Atual Editora.
- Gomes, S., & Pereira, P. (2016). Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores : Estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu. *Millenium, 1*, 159–176.
- Graça, T. S. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. 151. <http://hdl.handle.net/10400.15/1461>
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2021). Censos 2021. *INE Censos 2021*, 1–29. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=526271534&DESTAQUESmodo=2
- ISS, I. P. (2007). *Manual de processos-chave estrutural residencial para idosos*.
- Kalache, A., & Gatti, A. (2003). Active ageing: a policy framework. *Advances in Gerontology = Uspekhi Gerontologii / Rossiiskaia Akademiia Nauk, Gerontologicheskoe Obshchestvo, 11*, 7–18. <https://doi.org/10.1080/tam.5.1.1.37>
- Kos, S. R., & Padilha, T. E. (2021). *Satisfação no trabalho versus resultado contábil : estudo de caso em uma cooperativa de crédito Job satisfaction versus accounting results : case study in a credit union*.
- Kotter, J. P. (2012). *Liderar a mudança* (editora Lua de Papel (ed.); 1º edição).
- Lopes, I. I. S. (2017). *Estrutura Residencial sem fins lucrativos para Pessoas Idosas : gestão de recursos por níveis de complexidade de cuidados*.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia : uma relação revisitada Created by Neevia Personal Converter trial version. *Psychologica, 23*, 119–130.
- Lus, U. (2011). *Serviço social com idosos Envelhecimento - Aspectos sociais*.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 30(112)*, 69–79. <https://doi.org/10.1590/s0303-76572005000200007>

- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6(0), 59. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Melo, E. A. D. A. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG - Desenvolvimento e Validação. *RPDT*, 4(2), 31–62.
- Mimoso, S. I. C. (2020). *Cuidados de saúde e bem-estar prestados em Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas*. 122. [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19802/1/Trabalho de Projecto Final_Sónia Mimoso_nº 214710.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19802/1/Trabalho%20de%20Projecto%20Final_S%F3nia%20Mimoso_n%F020214710.pdf)
- MTSSS. (2021). *Carta Social - Rede de serviços e equipamentos 2020*. Gabinete de Estratégia e Planeamento. <http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/81866/csosocial2020.pdf/df44fadb-b9d1-40e6-af40-0bb96ead158f>
- Oliveira, J. M., & Rozendo, C. A. (2014). Long-stay institutions for the elderly: a place of care for those who have no choice? | Instituição de longa permanência para idosos: um lugar de cuidado para quem não tem opção? *Revista Brasileira de Enfermagem*, 67(5), 773–779. <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2014670515>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família: trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173–180. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722005000200007>
- Pereira, F. (2012). *Teoria e prática da gerontologia: Um guia para cuidadores de idosos*. <http://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8887> <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8887>
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145–152. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722003000200006>
- Pujol-cols, L. J. (2018). *Satisfacción laboral : una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. 34(146), 3–18.
- Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*.
- Ribeirinho, C. (2016). Gestão das emoções e afetos no cuidar: a supervisão emocional das equipas de cuidados. In C. Moura (Ed.), *In Novas competências para novas exigências no cuidar* (pp. 219–234).
- Ribeiro, C., Ramos, P., & Carvalho, W. (2022). *Ligar o Sinal de Alerta - A influência da*

Liderança no Burnout.

- Ribeiro, E. (2012). *O PAPEL DO SERVIÇO SOCIAL E DA DIREÇÃO TÉCNICA NA AVALIAÇÃO DOS RISCOS ACTION HELPERS OF A RESIDENTIAL STRUCTURE FOR THE ELDERLY*.
- Robbins. (2005). *CAPÍTULO 3 Valores , atitudes e satisfação com o trabalho*. 53–82.
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Neto, P. J. de L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(3), 401–420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Simões, Â. (2013). Cuidados em Fim de Vida em Lares de Idosos. Revisão Sistemática da Literatura. *Pensar Enfermagem*, 17(1), 31–61. http://pensarenfermagem.esel.pt/files/PE17-1_31_61.pdf
- Soares, C., & Afonso, R. M. (2014). Valores associados ao trabalho: Um estudo com a população residente na Covilhã. *Analise Psicologica*, 32(1), 91–103. <https://doi.org/10.14417/ap.838>
- Social, C. (2014). Carta Social. Obtido de <http://www.cartasocial.pt/pdf/FI182015.pdf>
- Portaria n.º 67/2012, N.º 58 Ministério da solidariedade e da segurança social 1324 (2012). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/67-2012-553657>
- Tomás, R. A., Ferreira, J. A., Araújo, A. M., & Almeida, L. S. (2015). Adaptação Pessoal e Emocional em Contexto Universitário: O Contributo da Personalidade, Suporte Social e Inteligência Emocional. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, July 2015, 87–107. https://doi.org/10.14195/1647-8614_48-2_5

ANEXO I

INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O Papel do Diretor Técnico na satisfação dos trabalhadores de ERPI e o impacto na qualidade dos cuidados prestados

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação realizada no âmbito de Tese de Mestrado, em Gerontologia Social Aplicada, pela mestranda Alexandra Rocha, da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa, em Braga.

Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Qual o objetivo deste questionário?

Este questionário destina-se a pessoas que estejam a trabalhar na Resposta Social de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e o seu objetivo consiste em perceber de que forma o Diretor Técnico de uma Estrutura Residencial para Pessoas idosas pode influenciar o grau de satisfação dos seus colaboradores e em que medida esse grau de satisfação se reflete nos cuidados prestados aos clientes.

Este questionário não é um teste, logo não existe perguntas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário.

Para qualquer esclarecimento adicional, por favor contacte:

alexandrarocha88@gmail.com

Desde já, o nosso muito obrigado pela sua colaboração.

Com base nas informações acima indicadas, declaro que participo voluntariamente nesta investigação e dou autorização para que os dados sejam tratados para o propósito do estudo.

Sim Não

Secção A

A1 – Indique até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações, relativamente à sua SATISFAÇÃO NO TRABALHO:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	NS/NR
O meu trabalho dá-me estabilidade e segurança para futuro.					
No meu trabalho tenho possibilidade de desenvolver as minhas competências pessoais e profissionais.					
No meu trabalho tenho possibilidade de progredir na carreira.					
As instalações onde trabalho são adequadas					
No meu local de trabalho disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função.					
No local de trabalho existe companheirismo e cooperação entre colegas.					
O ambiente de trabalho é agradável, sem conflitos.					
Sinto que há um incentivo para o trabalho de equipa.					
Tenho acesso a toda a informação necessária para o desempenho da minha função.					
Obtenho informação sobre o meu desempenho por parte da chefia.					
Tenho um papel participativo nas ações de melhoria e resolução de problemas.					

Tenho possibilidade de ser criativo.					
Sou reconhecido pelo meu esforço e dedicação.					
Estou satisfeito com o meu salário e regalias que obtenho.					
O meu vencimento é igual ao dos meus colegas que desempenham a mesma função.					
O meu vencimento é igual ou superior ao vencimento de outros colegas que trabalham em instituições como a minha.					
Sinto que sou avaliado de forma correta e justa.					
Sou chamado a participar na definição dos objetivos individuais a atingir.					
Conheço os objetivos da Instituição.					
Sinto que contribuo para atingir os objetivos da Instituição.					
Tenho conhecimento dos louvores ou reclamações feitos à Instituição.					
Sinto-me realizado, pessoal e profissionalmente, com a função que desempenho					
Sinto que poderei trabalhar neste local para o resto da vida.					
Considerando todos os aspetos, sinto-me satisfeito com o meu trabalho.					

Secção B

B1 – De seguida, refira, por favor, entre as afirmações que se seguem qual delas mais se aproxima do que entende por uma boa **liderança**:

	Mencionado
A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar determinados objetivos.	
O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.	
Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores.	
Outro. Explique:	

Secção C

C1 – Agora vou fazer-lhe algumas perguntas sobre o **Diretor Técnico da sua** instituição

C2 – Acha que todos os funcionários devem ter o seu contacto de telefone direto?

Sim

Não

Não sabe/Não responde

C3 – Agora diga, por favor, entre as afirmações que se seguem qual delas mais se aproxima do estilo de liderança que este parece exercer?

	Mencionado
Liderança orientada para tarefas.	
Liderança orientada para as pessoas.	
Liderança orientada para os resultados.	
Alterna os estilos, dependendo da situação.	

C4 – Considerando todos os aspetos, de que forma avalia a relação que tem com o **seu** Diretor Técnico?

Muito boa	Boa	Má	Muito má	NS/NR

C5 – Indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações relativas ao **seu** diretor técnico:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	NS/NR
Sinto que se importa com a Instituição.					
Preocupa-se com os outros.					
A forma como desenvolve o seu trabalho influencia a minha satisfação profissional.					
Desenvolve o seu trabalho em colaboração com outras pessoas.					
Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.					
Expressa por palavras simples o que podemos e devemos fazer.					
Transmite-me confiança para conseguir realizar bem as minhas tarefas.					
Sinto que posso falar abertamente com ele.					
Preocupa-se comigo.					
Procura ouvir-me para a resolução de problemas.					
Aceita as minhas ideias.					

Certifica-se que entendo as tarefas a executar e os seus objetivos.					
Recebo feedback sobre o meu trabalho.					
Ajuda os trabalhadores a desenvolverem-se e a superar dificuldades profissionais.					
Recompensa os trabalhadores pelo seu trabalho.					
Quando as coisas correm bem, tenta não mudar nada.					
Ele só pergunta o que é essencial.					
Confio na sua capacidade de liderança.					
Estou satisfeito com o Diretor Técnico.					

Secção D

D1 – Relativamente ao seu desempenho nos CUIDADOS PRESTADOS, indique até que ponto se revê nas seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	NS/NR
Considero-me atencioso com os utentes.					
Executo de forma integral as tarefas que me são atribuídas.					
Raramente falho no desempenho das minhas obrigações no meu cargo.					

Consigo perceber se estou a desempenhar de forma adequada as minhas tarefas.					
Sinto que os utentes gostam da forma como lhes presto cuidados.					
Sinto que sou influenciado por algum fator externo no desempenho das minhas funções.					
A forma como sou abordado pelo Diretor Técnico influencia a forma como presto cuidados aos utentes.					
Independentemente de estar a viver ou não um dia aborrecido, sou cumpridor das minhas funções.					

Secção E

E1 – Género

Masculino	
Feminino	

E2 – Em que ano nasceu:

E3 – Habilitações Académicas

Licenciatura ou Superior

Bacharelato

12º Ano ou Equivalente

9º Ano ou Equivalente

<9º Ano

E4 – Vínculo Contratual

Contratação efetiva (quadro)

Contratação a termo certo

Outro

E5 – Categoria Profissional

Técnico Superior

Enfermeiro(a)

Técnico Administrativo

Ajudante de Ação Direta

Auxiliar de Serviços Gerais

Cozinheiro/Ajudante de cozinha

Outro: _____

E6 – Há quantos anos trabalha na Instituição

Obrigado pela sua colaboração.