

JORGINA LIUDMILA CATALA SEÚLO

**A LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPAS EM
IPSS: O AS COMO LÍDER**

Orientadora: Prof.^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2021

JORGINA LIUDMILA CATALA SEÚLO

**A LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPAS EM
IPSS: O AS COMO LÍDER**

Dissertação defendida em provas pública para obtenção do Grau de Mestre em Serviço Social em Gestão de Unidades Sociais de Bem-Estar conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, segundo o Despacho de Nomeação de Júri n. 63/2022, no dia 04 de Julho de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Paula Isabel Marques Ferreira

Arguente: Professora Doutor Nelson Alves Ramalho

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2021

DEDICATÓRIA

Este mestrado é a cereja no topo do bolo a nível de realização pessoal.

Dedico-o a minha mãe Eliana Brigitte Catala e ao meu Avô Jorge Catala, por nunca terem cogitado sequer desistir de mim e dos meus sonhos. Vossa presença durante esta pesquisa tornou a minha jornada mais leve.

AGRADECIMENTOS

Gratidão à Deus, pelos dons que me deu nesta existência a que chamamos vida, que me serviram na realização desta dissertação.

Este trabalho não teria sido realizado sem o apoio, acompanhamento, orientação e companheirismo de algumas pessoas e instituições, a quem quero deixar algumas palavras de agradecimento.

O meu profundo agradecimento à Professora Doutora Felipa dos Reis, pelo facto de ter aceitado orientar este trabalho, pela sua disponibilidade, comentários, sugestões, ao material cedido que me foram muito importantes para chegar à meta final.

À Professora Doutora Paula Ferreira, agradeço-lhe, sobretudo, os “puxões de orelha”, a dedicação que me demonstrou ao ter acompanhado este trabalho com tanto interesse, porque acreditou em mim e me fez ter os pés bem assentes ao chão ao estipular as minhas metas.

À Flávia Negrini, minha fada madrinha. Devo-te muito deste trabalho. Não podia esquecer-me de si, Mário Rocha obrigada pela ajuda imprescindível. Obrigada. Obrigada.

Às minhas colegas e amigas Beatriz Gil e Juliana Martins pela amizade, pelos conselhos, motivação, disponibilidade, confiança e por todas as recomendações e disponibilização de material que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

Às instituições CASA- Centro de Apoio ao Sem-Abrigo, Associação Terra dos Sonhos, Projecto Alcantara, Comunidade Vida e Paz que comigo colaboraram sem hesitar e que sem elas não seria possível a realização deste mesmo trabalho.

Gratidão sempre e todos os dias à minha família, nomeadamente aos meus pais Eliana Catala, Hélder Seúlo e Noé António, aos meus avós Teresa e Jorge Catala, Elisa e José Lopes por estarem comigo sempre e me estimularem a alcançar e nunca desistir dos meus objetivos. Todo meu amor do mundo por vocês.

Aos meus irmãos Hélder, Áurea e Adriel Seúlo, que são e sempre serão a minha fonte de força e inspiração.

Aos meus tios, Telma, Adilson e Georgina Catala o meu agradecimento pelo apoio nesta caminhada. Mas essencialmente, pelas palavras de incentivo e, por me terem acreditado que eu era capaz.

No nosso meio não há elefantes na sala, são a minha trincheira, com elas tudo é possível, não há espaço nem permissão para não me deixarem ser eu, Sivoclânia Romão e Muvulameno Atanasse. Os obrigados em todas as línguas nunca serão suficientes. Seguimos como irmãs e essa bênção carrego como gratidão por toda a minha existência.

Finalmente, não podia deixar de agradecer aos meus amigos, Marenus Luneta, Delker Antunes, Jacque Luzayadio, Terêncio Mateus, Jorge Fernando, Ladislau Reis, Luzira Paredes, Isaura Satata, César Miranda, Yotany Matchay, Félix Jr., Herlander Audácio, Edson Ruben, Armando Kito, Elias Faria pelos mimos de sempre, pela compreensão nos momentos mais difíceis, que em muito facilitaram esta caminhada, mas sobretudo pelos valores e os objetivos de vida que me transmitem continuamente, pelo companheirismo, por todo o apoio, pelas palavras de incentivo, carinho e amizade dispensada nos bons e maus momentos.

A todos que direta ou indiretamente me auxiliaram em todo o meu percurso, e que acreditaram em mim e motivaram-me.

Aos que não foram mencionados, mas não esquecidos, o meu... Nasakuila!

LISTAS DE SIGLAS

AS- Assistente Social

ONG- Organizações não-Governamentais

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

SS- Serviço Social

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

EAS- Espaço do Assistente Social

RESUMO

Para uma liderança de sucesso, deverá ser medido competências como gestão, além das competências emocionais elevadas, saber aplicar os estilos de liderança a cada situação deparada no seio da organização. Ser influenciada e saber envolver a equipa para atingir com maestria os objectivos propostos.

A presente investigação retrata os estilos de liderança presentes e aplicados pelos líderes das IPSS's estudadas. Temas como motivação, satisfação, abordagens e conceitos de liderança, foram propostos a serem estudados, com recurso a revisão bibliográfica de outros estudos já efectuados.

Foi obtida a informação necessária, com recurso de um questionário a uma amostra da população ativa na Área do Distrito Lisboa, que foi alvo de tratamento estatístico com várias IPSS, demonstraram que um líder eficaz deverá não só revelar conhecimento técnico para transmitir aos liderados que executam as tarefas, mas também a capacidade para lidar com as pessoas, para comunicar com os funcionários no sentido de realizarem o trabalho desejado.

Estes mesmos resultados demonstraram a preferência transversal dos líderes nas IPSS's pela adopção do estilo de liderança democrático, independentemente das variáveis situacionais que explanam algumas situações conflituais. No sentido oposto, o estilo de liderança autocrático é o menos adoptado pelos mesmos.

Palavras-chaves: Liderança, Estilos, IPPS's, Motivação, AS.

ABSTRACT

For successful leadership, skills such as management should be measured, in addition to high emotional skills, knowing how to apply leadership styles to each situation faced within the organization. Be influential and know how to involve the team to masterfully achieve the proposed objectives.

The present investigation portrays the leadership styles present and applied by the leaders of the IPSS's studied. Topics such as motivation, satisfaction, approaches and leadership concepts were proposed to be studied, using the literature review of other studies already carried out.

The necessary information was obtained, using a questionnaire to a sample of the active population in the Lisbon Municipality Area. The results obtained from the sample of 19 responses to the questionnaire, this sample that was subject to statistical treatment with several IPSS, showed that an effective leader must not only reveal technical knowledge to transmit to the subordinates who perform the tasks, but also the ability to deal with people, to communicate with employees to get the job done,

These same results demonstrated the transversal preference of leaders in the IPSS's for the adoption of the democratic leadership style, regardless of the situational variables that explain some conflict situations. In the opposite direction, the autocratic leadership style is the least adopted by them.

Keywords: Leadership, Styles, IPPS's, Motivation, Social Worker.

RESUMEN

Para un liderazgo exitoso se deben medir habilidades como la gestión, además de altas habilidades emocionales, saber aplicar los estilos de liderazgo a cada situación que se enfrenta dentro de la organización. Ser influyente y saber involucrar al equipo para alcanzar magistralmente los objetivos propuestos.

La presente investigación retrata los estilos de liderazgo presentes y aplicados por los líderes de las IPSS's estudiadas. Se propusieron temas a estudiar como motivación, satisfacción, enfoques y conceptos de liderazgo, utilizando la revisión bibliográfica de otros estudios ya realizados.

Se obtuvo la información necesaria, mediante un cuestionario a una muestra de la población activa del Área Municipal de Lisboa, el cual fue sometido a tratamiento estadístico con varias IPSS, demostrando que un líder eficaz no solo debe revelar conocimientos técnicos para transmitir a los subordinados que desempeñan tareas, sino también la capacidad de tratar con las personas, de comunicarse con los empleados para hacer el trabajo.

Estos mismos resultados demostraron la preferencia transversal de los líderes de las IPSS's por la adopción del estilo de liderazgo democrático, independientemente de las variables situacionales que explican algunas situaciones de conflicto. En sentido contrario, el estilo de liderazgo autocrático es el que menos adoptan.

Palabras clave: Liderazgo, Estilos, IPSS's, Motivación, Trabajador Social.

INDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
LISTAS DE SIGLAS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
RESUMEN	vii
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO I: AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL 5	
1.1. Conceito de IPSS	5
1.2. Gestão das IPSS's	10
CAPÍTULO II: O AS: FUNDAMENTAÇÃO	12
2.1. A História da assistência	12
2.2. Competências profissionais do Assistente Social	13
2.3. O Assistente Social em Portugal.....	14
CAPÍTULO III: A LIDERANÇA E A GESTÃO DE EQUIPAS	18
3.1. Noção de liderança	18
3.2. Teorias de Liderança	20
3.2.1. Diferença entre gestão e liderança	28
3.3. O líder: motivador de equipas.....	31
CAPÍTULO IV: A LIDERANÇA DO AS NA GESTÃO DE EQUIPAS EM IPSS	34
4.1. Relação: Líder, equipa e o AS em contexto de IPSS	34
PARTE II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	38
CAPÍTULO V: METODOLOGIA	39
5.1. Objetivos e questões centrais.....	40
5.2. Tipo de estudo.....	40
5.3. Instrumento de recolha de dados	41
5.3.1. Inquérito por questionário	41
5.3.1.1. Procedimentos.....	42
5.4. Variáveis.....	42
5.5. População e Amostra	42
5.5.1. Amostra em estudo.....	42
5.5.1.1. Resultados trabalhadores	42

5.5.1.2. Resultados líderes	44
PARTE III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
CAPÍTULO VI: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E A SUA ANÁLISE	47
6.1. ANÁLISE DESCRITIVA	47
6.1.1. Trabalhadores	47
6.1.2. Respostas dos líderes	56
6.1.3. Comparação trabalhadores e líderes	64
6.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	66
7. CONCLUSÕES	70
7.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	72
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	80
ANEXO I: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO AOS TRABALHADORES	81
ANEXO II: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO A CHEFIA/LÍDERES DE EQUIPAS	89

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados trabalhadores: O que é a liderança?.....	49
Figura 2: Resultados trabalhadores: Habilidades interpessoais importantes num líder .	50
Figura 3: Resultados trabalhadores: Satisfação no Trabalho.....	51
Figura 4: Resultados trabalhadores: Classificação da Liderança da Chefia.....	53
Figura 5: Resultados trabalhadores: Classificação do líder.....	54
Figura 6: Resultados trabalhadores: Satisfação com relacionamento com o chefe	56
Figura 7: Resultados líderes: O que é a liderança?.....	57
Figura 8: Resultados líderes: Principais características do líder	58
Figura 9: Resultados líderes: Reação perante as adversidades.....	58
Figura 10: Resultados líderes: Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho abaixo do perspetivado	59
Figura 11: Resultados líderes: Tarefas desempenhadas na organização	60
Figura 12: Resultados líderes: AS com cargo de chefia.....	61
Figura 13: Resultados líderes: Grau de compatibilidade de trabalho de chefia com AS	61
Figura 14: Resultados líderes: Perfil de liderança	64

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Natureza das IPSS (Pereira, 2019)	6
Quadro 2: Líder X Gestor (Fonte: Manual sobre Liderança: A prática da liderança e a liderança na Prática, Fachada. 2014, p.34)	30

INDICE DE TABELAS

Tabela 1: Resultados trabalhadores: Caracterização da amostra.....	43
Tabela 2: Resultados trabalhadores: Variáveis relacionadas com trabalho em IPSS.....	44
Tabela 3: Resultados líderes: Caracterização da amostra.....	45
Tabela 4: Resultados trabalhadores: Questões sobre liderança	47
Tabela 5: Resultados trabalhadores: Fatores que motivam os trabalhadores	48
Tabela 6: Resultados trabalhadores: Satisfação no Trabalho	51
Tabela 7: Resultados trabalhadores: Classificação da Liderança da Chefia	53
Tabela 8: Resultados trabalhadores: Satisfação com relacionamento com o chefe	55
Tabela 9: Resultados líderes: Perfil de liderança.....	63
Tabela 10: Comparação trabalhadores e líderes: Perfil de liderança.....	65

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

INTRODUÇÃO

Como tema para esta dissertação foi escolhido “A liderança na gestão de equipas em Instituição Particular de Solidariedade Social: - O Assistente Social como líder”, trata-se de uma pesquisa que analisa qual a perceção da liderança dos chefes de equipas em IPSS’s aos seus subordinados, nomeadamente AS da Região do distrito de Lisboa. Na realidade portuguesa, as IPSS’s são uma grande realidade com o objetivo de dar expressão ao dever moral e de justiça fazendo assim a representação do panorama nacional com um forte pilar no que diz respeito à prestação de serviços na área da proteção social distribuídas em todo o país (Ferrão, 2016).

Desta forma, é crucial para o desenvolvimento das IPSS’s que a mesma tenha uma boa gestão/liderança. Tendo em conta os desafios e a constante mutação do mercado e/ou meio envolvente em que se encontram inseridas, tornou-se importante que os AS desenvolvam capacidades de gestão e /ou liderança para que se torne dispensável a contratação de uma liderança externa e à parte da Assistência Social.

Sabemos que são inúmeras as investigações e os modelos explicativos que foram surgindo acerca da liderança permitindo-nos verificar a existência de diferentes orientações e influências, desencadeando abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. As primeiras abordagens ao tema da liderança visavam definir quais os traços de personalidade que tornam um mero chefe num bom líder. Todavia, depressa se apercebeu que a eficácia de um determinado tipo de líder varia consoante a situação que era chamado a liderar, exercendo influências diferentes sobre os seus liderados (Ferrão, 2016).

Em traços gerais, procura-se avaliar os principais estilos de liderança, traços de líder, a forma de atuação e o exercício da liderança no Serviço Social em IPSS

Neste sentido, colocam-se as seguintes questões de investigação:

1. Que tipo de relação pode se estabelecer entre as práticas profissionais e princípios do AS e princípios da gestão, no contexto das IPSS?

2. Os estilos de liderança dos AS em IPSS's estão diretamente vinculadas as orientações de gestão e princípios da organização ou a experiência profissional do próprio AS?
3. Qual é o estado de satisfação profissional dos trabalhadores AS das IPSS's em estudo e que impacto têm os estilos de liderança nessa satisfação profissional?

Quando se fala em liderança, isto nos remete a grandes empresários, políticos e chefes que dirigem grandes empresas. A liderança em si nada se relaciona com cargos, ela poderá ser manifestada ainda em criança, mecânico, operador de caixa... Ela vem necessariamente de alguém com um propósito. Um líder eficaz é uma pessoa com visão para o futuro (sendo esta uma representação realista e convincente dos passos que quer dar e aonde quer estar no futuro), que motiva e inspira pessoas com o mesmo objetivo a se envolverem nesta mesma visão e com base nestes dois pontos constrói equipas eficazes.

Liderar, trata-se de uma mudança que é feita através do exemplo, muitas vezes sem abranger muitos profissionais que, mesmo bem consolidados e com os melhores desempenhos a nível de posição não possuem as competências de autoridade, poder ou persuasão para liderar (Venâncio, 2017).

A natureza e o exercício da liderança têm sido um processo extensivo em toda a sociedade. É necessariamente, um agente de mudança, dado que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo, através de competências que possibilitam transformar o conhecimento em acção, para o alcance de um objetivo numa dada situação, resultando num elevado índice de desempenho (Reis, 2018).

Semedo (2015), no seu estudo sobre liderança do Serviço Social, refere que o AS, ao exercer funções IPSS's, depara-se com um tema muito pertinente dado que muitas dessas funções de liderança, exercidas por AS, são efetuadas em contexto de escassez de recursos sociais e profissionais aliados ao aumento dos problemas sociais e das responsabilidades sociais das IPSS para com a comunidade.

O presente trabalho está dividido em três partes para o desenvolvimento desta investigação e cada uma com diversos capítulos:

- A primeira parte, mediante a revisão da bibliografia efetuada, apresenta estudos que abordam sobre IPSS's, fundamentação sobre o AS, liderança e gestão de equipas e por fim a relação existente entre líder, equipa e o AS em contexto de IPSS's.
- Na segunda parte, segue-se a justificação do tema escolhido, a problemática, os objetivos e questões da investigação. Posteriormente, a análise empírica, abordando a metodologia utilizada para levar a cabo a investigação, a qual incidirá sobre um inquérito por questionário a um conjunto de IPSS's de diferentes formas jurídicas selecionadas, método de recolha de dados para o questionário, tratamento dos questionários e estatístico;
- Por último, na terceira parte do trabalho, é feita a análise e interpretação dos dados e resultados e apresentadas as principais asserções, sugestões para futuras pesquisas, limitações do estudo e também as conclusões.

CAPÍTULO I: AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

1.1. Conceito de IPSS

Foi atribuído um destaque em especial a um conjunto de associações, cooperativas ou mutualistas, que geralmente são designadas por Terceiro Sector no final do séc. XX. Resumidamente o Terceiro Sector é definido como um conjunto de pessoas que formam uma organização que não públicas, têm objetivos sociais e que sendo privadas, são sem fins lucrativos. Com os critérios e designações utilizados, representam uma grande variedade de formas que assumem responsabilidades a diferentes contextos históricos e sociais, e como também, as posições assumidas pelos diversos atores e grupos sociais envolvidos (Almeida, 2011, citado por Nascimento, 2012).

Ainda de acordo com Almeida (2011), as Organizações Não lucrativas representam, em média 4,5% da população ativa, sendo esse valor de 7,4% em países desenvolvidos, sendo as suas principais áreas de atuação os serviços sociais, a cultura, a educação, a saúde, a habitação, a defesa de causas e o ambiente. A nível nacional, apesar da menor dimensão do terceiro setor, comparativamente à média dos países desenvolvidos, está-se claramente, na presença de uma força económica maior (idem).

No entanto, e a nível mundial assistiu-se a diferentes terminologias, pelo que o termo terceiro setor tem vindo a impor-se na generalidade dos países, devido ao seu carácter neutro e abrangente. Num sentido de entendimento sobre o tipo de instituições que este conceito abarca, tem sido cada vez mais usado nos estudos comparativos internacionais e funciona como um ponto de encontro entre as diferentes noções, por exemplo: as associações de expressão política na suécia, as organizações de habitação social no Reino unido, as empresas sociais italianas, as mutualidades francesas e as IPSS's em Portugal, conheceram assim lógicas diferentes na sua génese, funcionamentos diferenciados que se materializam nas diferentes formas de relacionamento com o Estado (Nascimento, 2019).

Em Portugal, e à semelhança do que acontece noutros países, as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas, estão na sua maioria, ligadas à Igreja. Desde as primícias, remetendo especificamente no séc. XII, que existem organizações que

atualmente estão inseridas ao terceiro sector, que foram inspiradas nos valores cristãos (Franco et. al, 2005, citado por Almeida, 2012). Estas associações espalharam-se pelo País e desempenham atualmente uma importante função na proteção social, essencialmente revestidas pela denominação na sua maioria de IPSS's (idem).

Existem inúmeras designações para organizações do terceiro sector: IPSS, Setor Civil, Setor Independente, Setor Não Governamental, Setor Privado Não Governamental, Organizações Sem Fins Lucrativos, Organizações Sem Fins Lucrativos Não Governamentais, Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos, Organizações Não-Governamentais, Organizações Voluntárias e Organizações Comunitárias (Gottlichová & Soukalová, 2015, citado por Pereira, 2019). Neste capítulo abordaremos sobre as IPSS.

Segundo o Instituto de Segurança Social, I.P, (2014), as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. As IPSS de natureza associativa são as Associações de Voluntários de Ação Social, Associações de Socorro Mútuos ou Associações Mutualistas e as Irmandades da Misericórdia. As IPSS de natureza fundacional são as Associações de Solidariedade Social, Centros Sociais Paroquiais e as Associações e Fundações da Igreja Católica (Pereira, 2019)

IPSS	
Natureza Associativa	Natureza Fundacional
1. Associações de Voluntários de Ação Social	1. Centros Sociais Paroquias
2. Associações Mutualistas	2. Associações de Solidariedade Social
3. Irmandades das Misericórdias	3. Associações e Fundações da Igreja Católica

Quadro 1 Natureza das IPSS (Pereira, 2019)

As IPSS são organizações sociais sem fins lucrativos, que servem como mecanismo para dar espaço à participação ativa e ao envolvimento de muitas pessoas nas suas comunidades (Boris, 1999) e que têm a seu cargo parte significativa da ação social (Machado, 2011). O objetivo destas organizações é a prestação de serviços que visam a satisfação das necessidades humanas (Machado, 2011, citado por Pereira 2019).

A área de atuação das IPSS abriu um mercado de trabalho diferente aos AS, responsabilizando-os muitas vezes, pela sua gestão/coordenação enquanto “novas empresas” de economia social, como também reflete mais uma marca das mutações que a profissão tem sofrido ao longo do tempo. Apesar do conceito Terceiro Sector, segundo Santos (2006, p. 325) ter uma designação residual e vaga, “pretende dar conta de um conjunto vastíssimo de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis”.

Na sociedade portuguesa são as IPSS que possuem um papel relevante, pois tentam adaptar a sua organização e funcionamento às necessidades reais de um dado momento, num dado local. Neste sentido, permitem respostas flexíveis e adaptadas a certas situações, ajudando a prevenir, a informar as populações, e a diminuir e solucionar problemas. Em suma, existe uma maior adaptabilidade da resposta institucional à necessidade social concreta. Estas constituem, assim, “um espaço privilegiado de treino e exercício da democracia participativa, de educação cívica, de formação humana e social” (Santos, 1991, p. 7, citado por Ribeiro, 2011, p. 29).

O Governo pela Resolução nº96/81, de 30 de abril, procedeu uma revisão da legislação em vigor, fazendo assim a preparação de um novo diploma legal que regulamenta de forma abrangente as IPSS's e não só, para resolução das carências sociais. Esta decisão fundamentou-se na necessidade de obstar aos inconvenientes resultantes da excessiva delimitação do objetivo específico das IPSS, tal como foi definido no artigo 1.º do Estatuto aprovado pelo Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro, ou seja, o «objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social».

A solidariedade social não é exercida apenas no sector da segurança social, porém em sectores como saúde e educação, da habitação e de outros em que as necessidades sociais dos indivíduos e das famílias encontram apoio e resposta na generosidade e capacidade de intervenção próprias do voluntariado social organizado.

Deste modo, segundo o Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, artigo 1º:

1 - São IPSS as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: (a) Apoio a crianças e jovens; (b) Apoio à

família; (c) Apoio à integração social e comunitária; (d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; (e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; (f) Educação e formação profissional dos cidadãos; (g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

2 - Além dos enumerados no número anterior, as instituições podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis.

3 - O regime estabelecido neste diploma não se aplica às mesmas instituições em tudo o que respeite exclusivamente aos fins referidos no número anterior.

Segundo o mesmo decreto, no artigo 2º de número 1, refere que as instituições revestem uma das formas a seguir indicadas: (a) Associações de solidariedade social; (b) Associações de voluntários de acção social; (c) Associações de socorros mútuos; (d) Fundações de solidariedade social; (e) Irmandades da misericórdia.

4 - Estas instituições podem agrupar-se em: (a) Uniões; (b) Federações; (c) Confederações” (Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, artigo 1º).

Às IPSS legalmente registadas, pode ser-lhes atribuído o estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública (Decreto-lei nº 119/83), o qual lhes oferece regalias como benefícios e isenções fiscais, nomeadamente ao nível dos impostos: Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, Imposto Sobre o Valor Acrescentado, Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis, Imposto Sobre Veículos, Imposto Único de Circulação e Imposto de Selo (lei nº 151/99). Além destas isenções, como pessoa coletiva de utilidade pública, goza ainda de isenção de custas judiciais (Veiga, 2019).

Assim, 31 anos após a publicação do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, o setor social e solidário, representado pelas misericórdias, instituições de solidariedade social e mutualidades, vulgo (IPSS) tem assumido uma posição de enorme importância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado no quadro axiológico da solidariedade social e desenvolvendo-se num modelo de atuação que é revelador de uma abordagem mais

humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro).

Importa referir que, para além da importância que o setor social e solidário possui no apoio aos cidadãos, as IPSS adquirem uma outra e especial importância na dinamização das economias locais onde estão implementadas, constituindo-se, assim, como agentes da dita economia social. A sua capacidade de dinamização económica e social é, hoje, reconhecida e valorizada por todos, desde logo, pelo peso que possui no emprego em Portugal, cerca de 5,5 %, e porque em momentos de crise é uma economia que se comporta de forma expansionista e em contraciclo, quando comparado com os outros setores tradicionais da economia (idem).

Segundo o mesmo diploma legal, foi auscultada a União das Misericórdias Portuguesas, e deste modo foi promovida a audição da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decretou o seguinte que o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro altera o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro.

Sendo assim segundo o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, artigo nº 1:

1 - São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

2 - A atuação das instituições pauta-se pelos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, bem como pelo regime previsto no presente Estatuto.

3 - O regime estabelecido no presente Estatuto aplica-se subsidiariamente às instituições que se encontrem sujeitas a regulamentação especial.” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, artigo nº 1)

1.2.Gestão das IPSS's

Em Portugal existem (5647) IPSS's segundo o Instituto de Segurança Social (2017) sendo (1017) Centros Sociais Paroquiais, (252) Fundações, (219) Institutos de Organização Religiosas, (375) Misericórdias, (3364) Associações de Solidariedade Social, (174) Casas de apoio, (85) Associações mutualistas e (252) Cooperativas de Solidariedade Social. (Mapa Social, 2018 citado por Veiga, 2019). Para Soares et al. (2012) das respostas sociais existentes no contexto nacional, 68% são prestadas por Organizações sem Fins Lucrativos e destas, 61% são IPSS. (Veiga, 2019).

Segundo Franco et al, (2005), a emergência e o desenvolvimento do setor não lucrativo sofreu, em Portugal, forte influência da Igreja Católica, do crescimento das Mutualidades, da autoajuda, do controlo político sempre tão presente na história nacional e ainda da delegação, por parte do governo, de serviços sociais nestas organizações.

No contexto português, as IPSS parecem desenvolver-se num sistema de bem-estar onde emerge uma relação entre um Estado-providência e sociedade-providência. A tendência é para a diminuição da intervenção do Estado ao nível da política social, e para a transferência de responsabilidade para o Terceiro Sector através de um regime de contratualização (Rêgo, 2003 citado por Ribeiro 2011 p. 29)

Em 2011, Ribeiro, observou causa principal no sector público uma crise no modelo de gestão, no que remeteu em respostas sociais débeis por parte do Estado, e também no próprio desenvolvimento por parte destas mesmas organizações.

Assim e segundo a Direção Geral da Segurança Social- Artigo 28º, Secção III:

“funções e cargos são exercidos por corpos gerentes e a organização estrutural das IPSS implica a existência de uma Mesa Administrativa constituída por 5 membros: presidente | provedor, vice-presidente | vice-provedor, secretário | 1.º secretário, tesoureiro e vogal | 2.º secretário (Direção Geral da Segurança Social - Artigo 28.º, Secção III), um Conselho Fiscal constituído por 3 membros: presidente e dois vogais (Direção Geral da Segurança Social Artigo 31.º, Secção IV) e uma Assembleia Geral seguindo os trâmites da constituição do Conselho Fiscal. A duração dos mandatos dos órgãos é de quatro anos (Artigo 21.º - C Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de

novembro) não podendo exceder 12 anos consecutivos” (Artigo 64.º - C Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro citado por Pereira 2019, p. 30).

Um dos problemas que se levanta à gestão das IPSS é que estas são lideradas por pessoal que nem sempre tem a disponibilidade, formação e experiência necessárias para o desempenho das suas funções (Bowen, 1994 citado por Pereira, 2019, p. 30).

“São muitos os que se propõem e aceitam chefiar este tipo de organizações por razões de status e deparam-se com realidades altamente desconhecidas (Bowen, 1994 citado por Pereira 2019, p.31). O mesmo autor, Bowen (1994), citado por Pereira (2019, p.31), alerta ainda para a possibilidade dos gestores que não se identificam com a missão e os valores organizacionais, implementarem valores completamente desajustados e condenados ao fracasso”.

Relativamente à formação dos Órgãos Sociais das IPSS sabe-se que neste setor não se investe o suficiente nos dirigentes, tornando-se impreterível unir esforços na qualificação destes (Sónia et al., s.d. citado por Pereira 2019). Uma das advertências do estudo promovido pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), intitulado de "As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica" (Sónia et al, s.d.), é exatamente no sentido das IPSS adotarem uma gestão empresarial com sentido social em que os Órgãos Sociais sejam apoiados por quadros com experiência em gestão, recorrendo a ajuda de voluntários especializados (idem).

CAPÍTULO II: O AS: FUNDAMENTAÇÃO

2.1. A História da assistência

Essa abordagem histórica parte da consideração de que se for devidamente construída por meio da evolução das diversas formas de assistência conhecidas na história, a compreensão da origem do serviço social será mais significativa. Essas formas de ajuda estão relacionadas à caridade religiosa ou à filantropia social. Do ponto de vista da teoria, da ação e da organização, algumas pessoas geralmente chamadas de pioneiras do serviço social servem como suas referências. Na verdade, muitas dessas teorias e ações foram gradualmente restauradas e aprimoradas e, finalmente, lançaram as bases para o trabalho do primeiro lote de profissionais do serviço social. (Núncio, 2010)

Portanto, na terminologia de Montañó (2007, p. 19), esta é uma abordagem evolutiva, contínua ou “endógena”, que visualiza o nascimento do serviço social como uma prática de assistência mútua na sociedade humana. O resultado lógico do longo prazo e processo histórico, portanto, trata-se também de uma visão ininterrupta entre afirmar ser profissional do serviço social em determinado momento e práticas anteriores relacionadas. Nessa lógica de continuidade, a caridade e a assistência caritativa evoluem para serviços sociais sistematizados e profissionais, que se enquadram em condições socioeconómicas específicas e estão associados à organização e divisão social do trabalho, os quais são aceites (Ander-Egg, 1975, citado por Núncio, 2010).

Ainda, segundo Núncio (2010), a história da assistência, funda-se em três tópicos:

1. O denominador comum é a resposta às situações de infortúnio, vulnerabilidade e carência.
2. Traduz o dever de ajuda que vai das iniciativas particulares (de solidariedade individual e familiar) às iniciativas institucionais.
3. Marcada pelo pensamento e a ação dos chamados precursores do Serviço Social.

2.2.Competências profissionais do Assistente Social

Segundo o código deontológico dos Assistente Social em Portugal, publicado e aprovado na Assembleia Geral da APSS em 25 de outubro de 2018, a utilização do título profissional de AS é autorizada por lei, exclusivamente, para os Diplomados em Serviço Social. A formação em Serviço Social data em 1935, quando surgiu a primeira escola de Serviço Social em Portugal. O reconhecimento, em 1989, do grau de Licenciatura aos cursos de Serviço Social ministrados em Portugal, atualizou a disposição legal de uso exclusivo do título profissional de AS aos Licenciados em Serviço Social. Sendo assim, em Portugal a habilitação que qualifica para o exercício profissional é o título de licenciatura e não qualquer outro título académico.

O código refere que, o A.S é um profissional da intervenção social com uma prática inter e transdisciplinar, que atua com e para as pessoas, numa lógica de cooperação. Os trabalhadores sociais utilizam um conjunto de competências específicas que se complementam em sua atuação pública (idem).

Competências como:

- (a) Política - influência no sistema político e na opinião pública, com o objetivo de formular políticas públicas, conscientizar e mobilizar pessoas e grupos para a ação Defender seus direitos;
- (b) Relacionamentos - construir relacionamentos de respeito, confiança, empatia e cooperação para as mudanças necessárias, incluindo networking e parcerias;
- (c) Psicologia social - desenvolver processos de ajuda, treinamento e monitoramento social e apoio ao ensino social;
- (d) Auxílio - satisfação das necessidades básicas das pessoas;
- (e) Operabilidade técnica e reflexão - saber comunicar, mediar, diagnosticar e planejar no quadro de métodos científicos, multidisciplinares e interdisciplinares, Implementação e avaliação.

Segundo Garcia e Bracho (2005), devido à relativa juventude dos AS e aos diferentes papéis que são obrigados a assumir, a imagem profissional dos AS não está totalmente desenhada. Não podemos esquecer que o serviço social, como atividade profissional e disciplina, é o produto da experiência acumulada no trabalho da assistência social, e é uma prática intimamente ligada ao desenvolvimento de teorias das ciências sociais. Na verdade, é hoje uma disciplina reconhecida no meio universitário, ajudando a definir melhor sua imagem profissional.

A profissão está inserida na profissão de ajuda, por isso deve trabalhar com outros profissionais, ou seja, na implantação de uma abordagem interdisciplinar, para definir seu papel diferenciado em qualquer cotidiano relacionado ao meio humano. Ele opera e intervém neste mesmo meio. Nunes (2004) citado por Garcia e Bracho (2005), também assume que o paradigma do estabelecimento de arquivos profissionais trata os AS, mais como técnicos do que cientistas sociais, mais como consumidores do que como produtores de conhecimento e mais como o praticante não é o produtor de conhecimento.

2.3.O Assistente Social em Portugal

Em Portugal, de acordo com a Classificação Nacional de Ocupações (IEFP, 1994), as profissões de AS estão incluídas no subgrupo “Especialistas em Ciências Sociais e Humanas”, mais especificamente no âmbito de especialistas em serviço social. Os princípios de direitos humanos, justiça social e equidade são a base do trabalho social, embora o meio social em que a profissão se desenvolveu ou está se desenvolvendo nem sempre lute por esses valores. É o caso dos serviços sociais portugueses que surge no contexto da ditadura, mas sabe reinventar-se e fazer face aos regimes opressores, integrar princípios e valores democráticos relacionados com os direitos civis, políticos e sociais e transformar as suas ações, mudança do voluntariado relacionado com o prático à prática profissional baseada em evidências teóricas e práticas, e construir o seu próprio conhecimento (Pinto, C. & Carvalho, 2015)

Nos Serviços de Estado, na maioria dos Ministérios e particularmente nos do Emprego e Segurança Social, da Saúde, da Justiça e da Educação, estes serviços públicos abrangem entre outros: Centros Regionais de Segurança Social, Equipamentos Sociais de Apoio à Infância, Juventude, Deficientes e Idosos, Centros de Formação

Profissionais, Centros de Saúde e Hospitais, Centros de Profilaxia da Droga e de Apoio a Toxicodependentes, Estabelecimentos Prisionais, Serviços de Reinserção Social e Tribunais e Serviços de Apoio Social nas Escolas. Além disso, nas Autarquias Locais (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia), nos Serviços Municipais de Habitação, Acção Social, Educação, Acção Cultural, Saúde e Recursos Humanos. Ademais, nas Organizações Sociais não Lucrativas, Associações, Cooperativas e Sindicatos, como Instituições de Solidariedade Social em diferentes áreas, Misericórdias, Associações de Doentes, Cooperativas de Habitação, Associações de Moradores, Associações de Educação de Adultos e de Animação Cultural, Associações de Jovens, Associações de Desenvolvimento Rural e diferentes Associações de Defesa dos Direitos Humanos e, também nas Empresas de diferentes ramos de actividade, em Serviços Sociais, de Recursos Humanos e de Saúde Ocupacional. (Idem).

Além disso, segundo Pinto & Carvalho (2015), o setor privado como área de atuação dos AS, antes de abril de 1974, apresentava o maior número de empregos concentrados desses profissionais (Ferreira e Perdigão, 1972) parece ter perdido a importância relativa vis-à-vis as organizações do terceiro setor público, mesmo que os dados precisos não estejam subsequentemente disponíveis sobre a situação a nível do país (Branco & Fernandes S/d). Esse caminho de autonomia e cientificação da profissão não foi pacífico. Demorou muitos anos para que isso acontecesse. A institucionalização do serviço social em Portugal é o resultado do movimento de construção do serviço social em todo o mundo (Martins, 1999 & Mouro, 2009 citado por Pinto, C. & Carvalho 2015).

Portanto, a função do serviço social é entendida como uma atividade profissional que visa melhorar as condições de vida dos "pobres". Os reformistas e o pensamento pragmático acreditam que a pobreza não pode mais ser atribuída aos indivíduos, nem a caridade pode ser apenas benevolência. É preciso transformar a caridade em ciência (Aguado, 2006; Bernal e Sanches-Serrano, 2006; Gallego e Garcia, 2009 citado por Pinto, C. & Carvalho 2015).

Para Marques e Mouro (2004), no processo de institucionalização e desenvolvimento do serviço social, os conceitos de modernidade, liberdade, fraternidade e direitos foram secundados e substituídos por “raças que eram consideradas superiores” e conceitos morais repressivos. A primeira escola de serviço social em 1935 e a segunda escola em

Coimbra em 1937 chama-se Escola Normal, AS vieram da França para Lisboa para estabelecer e organizar treinamentos (Martins, 1999).

AS deslocaram-se da França para a escola de Lisboa para iniciar e organizar treinamentos. O modelo da "teoria" é baseado no positivismo corporificado na doutrina social da igreja e nas ciências sociais de Le Play (Martins, 1993). No início da formação, o curso de Serviço Social era organizado em três anos. A formação do curso inclui três temas principais: educação social, medicina social e prática de instituições sociais. Investigações, entrevistas, relatórios e monografias (Martins, 1993).

O serviço social foi essencialmente mulheres "coercitivas", visando mulheres burguesas (Garnier, 1999). Eles são obrigados a ter um perfil profissional e padrões éticos relacionados à ideologia do novo país. As ocupações relacionadas com as elites "femininas" inserem-se no quadro da desigualdade de direitos entre homens e mulheres. As mulheres só poderiam exercer uma profissão enquanto solteiras, e, no caso das casadas, com o consentimento do marido. Nesse contexto, o serviço social passa a ser um instrumento de implementação da ideologia reformista do projeto político nacional de educação - Deus, o país e a família. Em 1939, a profissão de AS foi debatida na Assembleia Nacional e foi reconhecida como uma "nova profissão" no Decreto-lei n. 30.135, de 14 de dezembro (Marques e Mouro, 2004, p. 182; Monteiro, 1995, p. 47-49; Fernandes, 1985a, 2005). Na década de 1930 surgiram algumas medidas sociais ligadas ao projeto ditatorial. São exemplo disso a lei da repressão da mendicidade de 1931, cujo responsável era o Ministério da Administração Interna; a lei da Previdência Social em 1935 e em 1936 o nascimento das *Obras das Mães pela Educação Nacional* (Martins, 1999; Monteiro, 1995, p. 57), de seguida com o surgimento da *Mocidade Portuguesa Feminina* no ano de 1938 (Monteiro, 1995, p. 57 citado em Pinto, C. & Carvalho 2015).

«Desta forma, segundo Branco & Fernandes (s/d, p.6 e 7), surge igualmente a questão das escolas formativas para AS e o grau académico. Neste contexto, a formação em Serviço Social, aprofunda linhas das seguintes orientações:

1. Perspectiva integrada, global e interinstitucional
2. A participação das populações como direito de cidadania
3. O profissional comprometido com os interesses das classes excluídas e por isso assume-se como agente de mudança até numa perspectiva anti institucional (radicalismo)
4. O profissional descobre-se parceiro de outros profissionais da intervenção social que, entretanto, partilham o mesmo campo de trabalho

5. Questionação dos campos tradicionais (Assistência, Previdência, Trabalho, Saúde) e emergência de novas áreas de intervenção: Segurança Social, Poder Local, Justiça, Organizações da Sociedade Civil (IPSS, ONG, cooperativas)».

O caminho para a integração do currículo ao ensino universitário público foi longo e difícil, pois, naquela época, havia múltiplos parceiros na luta pela institucionalização do ensino das ciências sociais, (Cf. Fernandes, 1985: 143-148 citado em Branco & Fernandes S/d). Neste contexto, a formação em S.S aprofunda as linhas de orientação anteriores, em clima de liberdade ideológica e cultura, apesar da orientação marxista hegemônica. Formação em ciências sociais para intervenção social. Após o clima quente da Revolução de abril (1974-1976), certas restrições institucionais foram restauradas e alguns sonhos foram destruídos ou amenizados (talvez excessivos), entra-se numa fase de rescaldo que conhece o desencanto, mas também funda procuras e pesquisas mais amadurecidas (ibidem).

Na perspetiva do desenvolvimento humano e social, caberá ao S.S promover as condições para a satisfação das necessidades de sobrevivência e sobrevivência humana através de práticas com características de relações sociais, incluindo as duas dimensões da integração: nível educacional e político (Falcão, 1979, citado por Branco & Fernandes, s.d)

Assim, a partir da segunda metade da década de 1990, multiplicou-se a criação de novos cursos de serviço social e mudou radicalmente o panorama da formação em serviço social em Portugal. Além das três escolas históricas localizadas nas três cidades mais importantes do país, há também um grande número de instituições e cursos. Por outro lado, algumas instituições de Lisboa, Porto e Coimbra estão a expandir a oferta de cursos de formação académica de pós-graduação e mais recentemente na Universidade Católica (Pinto, C. & Carvalho 2015).

CAPÍTULO III: A LIDERANÇA E A GESTÃO DE EQUIPAS

3.1.Noção de liderança

A liderança pode ser definida como um processo de influência, que é aplicado individual ou coletivamente por pessoas que possuem certas habilidades (como comunicação, conhecimento e relacionamentos) para atingir as necessidades e objetivos da organização como um guia (Ferreira, Marques, Reis, & Santos, 2010; Rego, 1998; Reis & Silva, 2012, citado por Ribeiro & Sobral, 2018).

Qual é o perfil do líder ideal? Alguém rígido ou flexível? Introvertido ou extrovertido? Racional ou emocional? Exigente ou condescendente? Individualista ou generoso? Não existe uma definição tão linear sobre o líder ideal ou líder certo para todas as situações. O autor Cortella, (2019), reforçou em um dos seus estudos sobre liderança que existe o líder ideal para uma determinada situação (certa). Geralmente as pessoas são conduzidas as posições de líder por suas habilidades interpessoais, os seus *skills*. Um líder despreparado, desmotiva a sua equipa e faz com a mesma busque apenas recompensas a curto prazo e que a mesma não cresça, fazendo com que criem um modelo mental sobre sucesso, probabilidades e realização de forma distorcida. Já o contrário, impacta positivamente a vida de todos os seus envolventes em todos aspectos, assim sendo, o mesmo deve adaptar as situações com o ponto chave de gostar de pessoas.

Para Bowditch e Buono (2006), citado por Muller, (2015), a liderança se traduz em um processo de influência, que parte em geral de uma pessoa, sendo que através dela um indivíduo ou grupo recebe orientação, tanto para estabelecer, como para atingir metas.

Segundo Chiavenato (2014) no seu livro sobre a introdução à teoria geral da administração, refere que com a teoria das relações humanas passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento dos liderados. A teoria clássica enfatiza apenas a liderança formal e considera apenas a liderança da liderança

de nível superior para a liderança de nível inferior. No que diz respeito às atividades e funções do cargo, o autor destaca que a liderança é fundamentalmente necessária em qualquer tipo da organização humana, especialmente em organizações com fins lucrativos e em todos os seus departamentos. A liderança é igualmente necessária em todas as demais funções da gestão: o gestor precisa conhecer a fundo os conceitos de motivação humana e saber orientar as pessoas, isto é, liderar.

Se a liderança é uma influência interpessoal, é crucial termos noção do conceito de influência. Influência é sobre a capacidade que alguém ou algo tem sobre outra coisa/pessoa, ou seja, o poder, controle ou até autoridade. Desta forma, abrange todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento das pessoas ou de grupos de pessoas. Os controles representam tentativas de influência bem-sucedidas, ou seja, produzem os resultados esperados pelo agente de influência. Poder é o potencial de uma pessoa influenciar outra pessoa ou outras pessoas que podem ou não ser realizadas; é a capacidade de exercer influência, embora não signifique que essa influência seja realmente exercida. Autoridade (este é o conceito mais restrito de todos esses conceitos) é o poder legal, ou seja, o poder que uma pessoa possui em virtude de seu papel e de sua posição na estrutura organizacional. Portanto, é um poder legal e socialmente reconhecido (idem).

Para Robbins e Judge (2013), citado em Graça (2016) a liderança corresponde à capacidade para influenciar um grupo a seguir determinada visão ou alcançar um conjunto de metas, ou seja, é um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos. Um líder eficaz deverá não só revelar conhecimento técnico para transmitir aos liderados que executam as tarefas, mas também capacidade para lidar com as pessoas, para comunicar com os funcionários no sentido de realizarem o trabalho desejado (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006 citado em Graça 2016).

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002) um líder eficaz tem de apelar à inteligência emocional e possuir como competências de liderança a autoconsciência, a capacidade de autogestão, uma consciência social e a capacidade de gestão das relações.

Carapeto e Fonseca (2006) acreditam que a liderança é uma habilidade de desenvolvimento e aprendizagem constituem um conjunto dinâmico de habilidades, combinando melhorias, promovendo a criatividade e a inovação para liderar a

organização a caminhar para o sucesso. Para Caruso e Salovey (2007), a liderança está relacionada à inteligência emocional. O autor defende a aplicação da inteligência emocional às funções básicas da liderança, como planeamento, pensamento flexível e adaptabilidade:

“Essa abordagem de liderança é mais do que apenas uma ferramenta analítica reactiva e passivo, tem normas e entusiasmo fortes. É insuficiente ter um problema encontrado. O trabalho de um líder eficaz é resolvê-los, e é desta forma que a abordagem da inteligência emocional trará benefícios” (p.xxi).

O modelo de Caruso e Salovey (2007) baseia-se na utilização de quatro competências: determinar os sentimentos de todos os principais participantes, incluindo o próprio líder; usar esses sentimentos para guiar o pensamento e o raciocínio das pessoas envolvidas; entender como o relacionamento muda e se desenvolve com o desenrolar dos eventos; gerencie os sentimentos de modo que estejam abertos e incluam dados e os incorporam em suas decisões e atitudes.

Por outro lado, o autor acredita que "Inteligência Emocional não é o mesmo que sucesso; pessoas com alto QI não são necessariamente grandes líderes, e nem todos os grandes líderes têm inteligência emocional” (página xxv).

Por outro lado, para Rouco e Sarmento (2009), os líderes têm a capacidade de criar uma visão de oportunidades potenciais e permitir que os seguidores façam mudanças, dar-lhes um sentido de novos objetivos, torná-los mais fortes, significativos e como um processo de ação coletiva, que pode ter um impacto profundo e extraordinário.

3.2. Teorias de Liderança

Os estudos e os diferentes modelos explicativos sobre liderança, dão-nos a possibilidade de verificar diferentes orientações e influências, considerando-se que atualmente existem abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Nesse sentido, na conceituação deste tópico, três paradigmas principais são geralmente aceites: um está centrado no estudo dos traços de personalidade, o outro está interessado em observar o comportamento dos líderes no desempenho de suas funções, e o terceiro é um enfoque em variáveis que afetam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995, citado por Gomes, 2014).

Para Chiavenato (2014), liderança é um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. Assim, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança e essas mesmas teorias podem ser classificadas em três grupos na qual apresentam características e abordagem próprias:

1. Teorias de traços de personalidade

São as teorias mais antigas no que diz respeito à liderança. Essas teorias baseadas nos traços de personalidade dos líderes são influenciadas pela teoria dos grandes homens. Em 1910, Thomas Carlyle as defendeu, explicando que o progresso do mundo é produto das conquistas pessoais de certas pessoas, que chamam de humanos da história. A teoria dos traços de personalidade pressupõe que certas pessoas têm uma combinação especial de traços de personalidade, que podem ser definidos e usados para identificar futuros líderes em potencial, bem como para avaliar a eficácia da liderança, entretanto cada autor especifica alguns traços característicos da liderança, o que tumultuou esta forma de abordagem.

No capítulo 4 do livro de Felipa Reis (2018), Manual de Gestão de organizações, afirma que um traço de personalidade é uma qualidade distintiva da personalidade, em que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das outras pessoas. A teoria dos traços de personalidade considerava que o líder possuía traços e características que o identificavam e que o tornavam líder, podendo se destacar seis características básicas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Sendo assim, parecia estar em causa o papel do treino e da formação na aprendizagem da liderança.

Ainda segundo a autora, « os traços que têm sido identificados são considerados indicadores de uma enorme probabilidade de um individuo se tornar líder. A **personalidade, a motivação e a capacidade**, são algumas das características mais estudadas e valorizadas relativamente aos seguintes traços de identificação dos líderes» (Reis, F. 2018)

- A personalidade é um dos traços marcantes dos líderes eficazes, desde que se verifiquem: capacidade de iniciar uma ação de forma decidida e entusiasta; tolerância ao stress considerável, dando possibilidade a um desempenho calmo, não sendo afetado por estímulos desestabilizadores; confiança nas suas convicções e ideias proveniente do elevado valor que atribui a si mesmo;

maturidade emocional, ou seja, como a componente emoção é transmitida aos trabalhadores de forma assertiva; a integridade manifestada na forma como são tomadas as decisões, se são justas independentemente de ou quem possa estar envolvido.

- A motivação é também considerada outro traço importante. O líder habitualmente tem um elevado nível de poder, sendo este fundamentalmente como elemento motivador, ou seja, deve ser um poder construtivo e desencadeador de harmonia entre o grupo. Outros fatores são as necessidades de realização e a pouca necessidade de afiliação, bem como a capacidade de persuasão. Esta última é intrínseca à liderança, dada ser essencial ao líder conseguir obter dos seus trabalhadores o desenvolvimento, com agrado, das atividades que lhe são atribuídas.
- A capacidade ou competência do líder é um traço que complementa a personalidade e a motivação. Para além das habilidades interpessoais, inerentes à personalidade, as habilidades técnicas são um fator relevante, tendo como objetivo dar apoio constante aos trabalhadores das suas tarefas.

Já para Cunha e Rego, (2003), a teoria dos traços marcou a primeira pesquisa sobre liderança realizada antes da Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de identificar e caracterizar os atributos pessoais dos funcionários do topo da hierarquia a fim de estabelecer distinções. Portanto, visam perceber características físicas (estrutura, aparência), características de personalidade (autoestima, autoconfiança) e talentos (inteligência, fluência na linguagem).

Em 1950 a teoria de liderança assente nos traços de personalidades dos líderes acabou por ser abandonada, sendo que o estudo sobre a temática não comprovou uma correlação entre detenção de determinadas características de um indivíduo e as suas capacidades de liderança, do mesmo modo que ao mesmo tempo que surgiram a inexistência de características suscetíveis de assegurar, de forma consistente, a distinção entre líderes e não-líderes (Azevedo et al, 2010).

No ano 1960, Herbert Spencer, opôs-se afirmando que esses “grandes homens” são fruto de uma sociedade onde na qual estão inseridos e que a sua atuação só é possível devido a infraestruturas e condições sociais prévias à sua existência. De acordo com Santos (2008 citado por Martins, 2015), esta teoria foi abandonada pois a adoção

de técnicas estatísticas recentes teria permitido demonstrar que determinadas características, originalmente propostas por aquela teoria, estariam de facto associadas a indivíduos identificados como líderes, designadamente no que concerne à inteligência, agressividade, poder, domínio e capacidade de decisão.

2. Teorias sobre os estilos de liderança de Kurt Lewin

Segundo Chiavenato (2014), esta teoria estuda a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

Reis, F. (2018), afirma que a principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade é a que se refere a três estilos de liderança: Autoritária, laissez faire (liberal) e democrática, conforme segue:

a) Estilo de liderança autocrático/autoritário

Representa o líder característico de ambientes de trabalho fechados, que tende a centralizar a autoridade, delimitando a participação dos trabalhadores e ignorando as suas ideias. As suas decisões são tomadas unilateralmente, decide por si só os procedimentos e métodos de trabalho e entende que os trabalhadores devem cumprir as suas ordens. Utiliza o poder de recompensa e o legítimo como fontes para influenciar o comportamento. Em constante uso deste estilo passa-se a caracterizá-lo como chefe, diretor... Ex: Usar em situações conflituosas, pontuais como uma pandemia, alteração de algum fator na economia, etc (Reis, 2018)

Aspectos do líder autocrático:

- Definição de diretrizes: O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação dos membros do grupo.
- Execução das tarefas: O líder determina as providências para a execução das tarefas à medida que se tornam necessárias e de forma imprevisível para os membros do grupo.
- Delegação de tarefas: O líder determina a tarefa que cada um deve executar.

- Comportamento do líder: O líder é denominador e «pessoal» nos elogios e nas críticas do trabalho de cada um dos membros.

b) Estilo de liderança democrático/participativo

Este estilo requer o envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisões os quais são frequentemente consultados nomeadamente no que se refere à definição de métodos de trabalho com vista a obtenção de objetivos. Tem por base o mútuo respeito entre líder e trabalhadores, requer envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisões os quais são frequentemente consultados nomeadamente no que se refere à definição de métodos de trabalho com vista a obtenção de objetivos. Ex: Um laboratório onde todos são cientistas onde todos podem dar a sua contribuição para conceção de alguma fórmula ou um determinado produto (idem).

Aspectos do líder democrático:

- Definição de diretrizes: As diretrizes são debatidas e decididas em grupo, estimulado e assistido pelo líder.
- Execução das tarefas: O grupo esboça as providencias para atingir o alvo e pede aconselhamento ao líder que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspetivas com os debates.
- Delegação de tarefas: A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus colegas de trabalho.
- Comportamento do líder: O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.

c) Estilo de liderança liberal/laissez-faire

Este estilo de liderança é permissivo e não impõe regras. Os indivíduos são motivados por meio de apoio, mas apenas quando o solicitam. Por isso não existe um líder que oriente o grupo nas suas atividades, e conseqüentemente não se verifica coesão nas ideias e nos objetivos. Baseia-se em construir uma equipa forte e competente em que o grupo tem o poder de decisão e ação dos projectos e o líder adopta o papel passivo. Ex: Um grupo de especialistas competentes (ibidem pág.136/137).

Aspectos do líder liberal:

- Definição de diretrizes: Existe liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
- Execução das tarefas: A Participação do líder é limitada. Só fornece informação quando as mesmas são solicitadas.
- Delegação de tarefas: A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a critério do grupo. Falta total participação do líder.
- Comportamento do líder: O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas faz comentários quando é questionado. A motivação é efetuada por meio de apoio, mas só quando solicitada.

Para Reis, (2018), existem outros tipos de estilos de liderança:

1. Liderança carismática

Relacionada com as habilidades pessoais do líder que permitem um elevado efeito sobre os seguidores. Essas habilidades são essencialmente a sua elevada autoconfiança e autoestima, uma forte convicção nas suas crenças e ideias, que influencia os que o rodeiam. Os carismáticos têm uma visão, e com esta característica estão dispostos a enfrentar e também correr riscos. O líder carismático analisa os seus comportamentos, percebe as situações incorretas e tenta, por todos os meios, corrigi-las usando a sua enorme energia conseguindo assim encontrar novas oportunidades de atuação. Esta constante agitação deve-se em parte ao seu sentimento de insatisfação para com a realidade envolvente (Reis, 2018).

2. Liderança transacional

Este tipo de liderança abrange apenas uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores. Os membros de equipa concordam em obedecer completamente líder quando iniciam a relação de trabalho com ele. Normalmente, a transação constitui o pagamento de elementos da equipa em troca de esforço e obediência. Assim. O líder tem o direito de os “punir” se o trabalho realizado não corresponder aos padrões definidos. Este estilo de liderança é muito comum em organizações embora tenha limitações em termos de conhecimento ou de trabalho criativo. Não é considerada um estilo de liderança por muitos autores e estudiosos, mas apenas uma forma de gestão, pelo facto de ser dada mais ênfase a tarefas a desenvolver a curto prazo (idem 139).

De acordo com Bass, (1985), citado por Avolio & Howell, (1993), as lideranças transformacionais e transacionais têm efeitos diferentes sobre os liderados. A liderança transacional é baseada na recompensa contingente, com objetivo pra resultar em trabalhadores que alcançam o nível de desempenho proposto. Portanto, tanto o líder quanto o liderado é acordado a sua recompensa caso esse objetivo ser alcançado. As recompensas são então fornecidas de acordo com a conclusão satisfatória do acordado. Enquanto o líder e o seguidor considerarem a troca mutuamente compensadora, o relacionamento provavelmente continuará e o desempenho esperado será alcançado (Homans, 1961).

Pesquisas anteriores mostraram que o comportamento de liderança baseado na recompensa contingente pode afetar positivamente a satisfação e o desempenho dos seguidores (Hunt & Schuler, 1976; Klimoski & Hayes, 1980; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Reitz, 1971; Sims, 1977), embora em outras circunstâncias o impacto tenha sido negativo (Yammarino & Bass, 1990, citado por Avolio. & Howell, 1993).

3. Liderança transformacional

Este estilo verifica-se quando os líderes e os trabalhadores se interessam por objetivos comuns conduzindo-os a níveis superiores de motivação. No fundo este estilo baseia-se na liderança pelo exemplo e na capacidade de o líder transformar os liderados em pessoas melhores ou pessoas capazes de atingir os seus objetivos de forma eficaz. Os líderes transformacionais têm uma enorme visibilidade pelo facto de passarem tempo a comunicar. Não lideram necessariamente a partir da linha da frente, eles delegam responsabilidades aos trabalhadores de cada equipa liderada e podem precisar de se apoiar em pessoas que analisem os pormenores (ibidem pág. 140).

A liderança transformacional, ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus funcionários, quando eles geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando estimulam seus funcionários a alongar a sua visão além de seus interesses particulares, para o benefício do grupo e da organização em si. Os líderes transformacionais conseguem ter os seus resultados alcançados de diversas maneiras: usando o seu carisma, e dessa forma inspirá-los; atendo às necessidades do fórum emocional dos seus liderados; e / ou pelo estímulo intelectual. (Bass, 1990).

3. Teorias situacionais de liderança

As abordagens situacionais, referem-se a liderança em um contexto mais amplo comparativamente as teorias anteriormente citadas. Pressupõe ainda, que não existe um estilo de liderança tão eficaz para todas as situações.

Para Blanchard (2013), citado por Ribeiro, (2019), a estratégia de compatibilidade é a essência da liderança situacional. A liderança deve ser adaptada à situação.

" O subordinado é novo e inexperiente relativamente à tarefa que tem em mãos? Então é preciso mais formação e direção. O subordinado é competente e experiente? Requer menos supervisão direta. A verdade é que estamos todos em diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo da tarefa que estamos a executar numa dada altura" (Blanchard, 2013, p. 79).

Já para Robbins (2005), refere que a liderança situacional pressupõe uma relação de líder/liderados de forma análoga, comparando a mesma a relação existente entre pais e filhos, à medida que estes se tornam mais responsáveis e maduros os pais vão reduzindo o controlo sobre os filhos.

Ainda dentro da abordagem situacional a teoria mais conhecida é a de Fiedler (1967), na qual analisa a liderança em função da relação entre o líder e os aspetos de uma dada situação (Cunha et al., 2007, citado por Fraga, 2018).

O modelo situacional/contingencial de Fiedler pressupõe que para uma aplicação eficaz, vai depender da favorabilidade da situação, onde a mesma é constituída por três elementos: a relação líder/liderados, a estrutura de tarefa e a posição de poder. Na relação líder e liderados estão implícitos o respeito e a estima que a equipa tem por quem os lidera. Quanto mais confiança há pelo líder, mais eficaz é a situação da liderança. A estrutura da tarefa, faz referência ao nível de estruturação das mesmas, ou seja, tem a ver com o grau de complexidade co que a mesma é delineada; neste caso uma tarefa muito bem definida torna o ambiente de liderança mais favorável (Fraga, 2018).

A posição de poder tem a ver com o poder formal que o líder tem com os membros da equipa, ou seja, a influência que a posição de líder carrega. Um líder terá uma situação de liderança mais favorável se ocupar uma posição hierárquica superior à

dos membros da equipa, recompensando o bom desempenho ou a punição de maus desempenhos. Apresentando este modelo, Fiedler, conseguiu provar que um líder é eficaz quando tem acesso as modificações do estilo de liderança conforme a situação em que se apresenta (idem).

3.2.1. Diferença entre gestão e liderança

A nível da gestão, não é difícil encontrar em organizações gestores que não possuam liderança como valência. Assim, quando discutido o tema sobre liderança existe uma grande diferença entre gerenciar e liderar. O gestor está ligado a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas em uma organização, e o líder mais ligado a pessoas.

Para John P. Kotter (2018) afirma que Gerir é lidar com a complexidade. Suas práticas e procedimentos são em grande parte uma resposta a um dos desenvolvimentos mais importantes do século XX: o surgimento de grandes organizações. Sem uma boa administração, empresas complexas tendem a se tornar caóticas de maneiras que ameaçam sua sobrevivência. A boa gestão fornece um certo grau de ordem e consistência para dimensões básicas, como qualidade do produto e lucratividade.

A liderança, em contrapartida, trata de lidar com a mudança. Parte do motivo pelo qual ele se tornou tão importante nos últimos anos é que o mundo dos negócios se tornou mais competitivo e instável. Mudança tecnológica mais rápida, competição internacional mais intensa, desregulamentação do mercado e excesso de capacidade em indústrias de capital intensivo ... Essas duas funções diferentes - lidar com a complexidade e lidar com a mudança - moldaram as atividades características de gestão e liderança. Cada sistema de ação envolve decidir o que precisa ser feito, criando uma rede de pessoas e relacionamentos que podem cumprir a agenda e, então, trabalhar para garantir que essas pessoas realmente executem a tarefa. O mesmo autor também assume que a administração desenvolve a capacidade de cumprir seu plano por meio do desenvolvimento organizacional pessoal - criando uma estrutura organizacional e um conjunto de cargos para atender aos requisitos do plano, preenchendo cargos com pessoas qualificadas, comunicando o plano a essas pessoas, e delegar responsabilidades. Usado para executar planos e sistemas de design para monitorar a implementação (idem).

No entanto, a atividade de liderança equivalente é manter as pessoas consistentes. Isso significa comunicar a nova direção para aqueles que podem construir alianças que entendem a visão e estão comprometidos em alcançá-la. Por fim, a gestão garante a execução do plano controlando e resolvendo problemas - por meio de relatórios, reuniões e outras ferramentas para monitorar os resultados do plano em detalhes de forma formal e informal; identificar desvios; em seguida, planejar e organizar para resolver os problemas. Porém, para a liderança, concretizar uma visão exige motivar e inspirar- manter as pessoas a moverem-se na direção certa, apesar dos grandes obstáculos à mudança, apelando a necessidades, valores e emoções humanas básicas, mas frequentemente ignoradas (ibidem).

Já Goffee e Jones (2018) afirma que nem todos podem ser líderes. Muitos executivos em tais cargos não possuem o conhecimento e a sinceridade necessários. Estes dois fatores são considerados na equação. Rooke e Torbet (2018) afirmaram em um estudo sobre liderança que a maioria dos psicólogos do desenvolvimento concorda com a visão de que o que torna os líderes diferentes não é sua filosofia de liderança, sua personalidade ou seu estilo de gestão. Em vez disso, essa é sua "lógica de ação" interna - como eles interpretam seu ambiente e reagem quando seu poder ou segurança são questionados. No entanto, relativamente poucos líderes tentam entender sua própria lógica de ação e menos ainda exploram a possibilidade de mudá-la.

Para Fachada (2014), gestão e liderança são dois aspectos importantes e indispensáveis para que uma equipa alcance seus objetivos de forma eficaz. O gerir é uma função da gestão de aplicativos, ou seja, atingir os resultados organizacionais utilizando todos os recursos disponíveis e necessários. Liderança significa necessariamente colocar as pessoas em primeiro lugar. O foco principal do líder é influenciar, desenvolver, inspirar e tornar as pessoas comprometidas com a missão, visão e objetivos da organização, a fim de cumprir as melhores e maiores promessas das pessoas.

A administração dá mais atenção aos objetivos, procedimentos e controle. A liderança é mais orientada para as pessoas. Liderança é permitir que os funcionários façam o que quiserem, porque eles próprios querem fazê-lo (idem).

De seguida, apresenta-se um quadro ilustrativo (Quadro 1) com estas diferenças entre líderes e gestores:

Comportamentos do Gestor	Comportamentos de liderança, do líder
O líder enquanto gestor:	O líder enquanto líder:
• É muito focado no planeamento, rigoroso na aplicação dos procedimentos e no controlo das atividades.	• Exerce influência sobre a equipa; guia e orienta as pessoas no exercício de funções
• Dirige as pessoas; sabe o que deve fazer e diz o que se deve fazer.	• Inspira entusiasmo na relação com a equipa
• Mantém um baixo nível de envolvimento emocional com a equipa.	• Centra-se no desenvolvimento de competências das pessoas da equipa
• Está muito focado no resultado do trabalho.	• Torna a relação interpessoal significativa e envolvente
• Está muito centrado na produção	• Gosta de correr riscos e gosta de desafios
• Tem uma forte componente racional	• Tem uma forte componente emocional
• Otimiza recursos (pessoais e materiais).	• Tem uma forte componente criativa e inspiradora
• É racional e calculista na abordagem	• Cria significados nas relações e no trabalho
• Tende a fazer uso da autoridade e das regras, sempre que necessário	• Conduz pessoas fazendo-as gostar do que fazem.
• Aplica e controla sistemas e processos que estão na base das atividades.	• Torna o trabalho interessante
• Utiliza com frequência o seu poder.	• Sabe lidar bem com a mudança, promove-a e valoriza-a.
• Diz, com frequência, «eu» e «faça».	• Cria empatia e conhece bem os trabalhadores
• Dá prioridade aos sistemas de controlo	Tem por base a colaboração e a sinergia da equipa
• Força o colaborador a agir de acordo com o planeado.	• Tende a confiar e ser confiável; gera um clima de confiança.
• É pouco flexível em aceitar resultados diferentes e pensamentos divergentes	• Sabe lidar com situações de tensão emocional
• Evidencia pouca capacidade de aceitação do que é novo e diferente	• Fala em «nós» e diz «vamos fazer»
• Valoriza mais o esforço individual do que o trabalho em equipa.	• Dá prioridades ao desenvolvimento das pessoas, contribuindo para a sua realização pessoal e profissional.

Quadro 2: Líder X Gestor (Fonte: Fachada. 2014, p.34)

Para a obtenção de resultados convincentes é necessário haver uma gestão eficaz e uma liderança eficiente. A liderança é uma função que apela a originalidade, a criatividade, a proatividade, ao emocional, baseado em valores e princípios humanos. A liderança cria significados, estabelece vínculos emocionais que dão sentido a tarefa, desta forma as pessoas sentem-se motivadas para trabalhar. Já a gestão refere-se a criação e cumprimento de regras. A gestão há pressupostos e ordem a ser seguida e todo o seu acontecimento é em volta deste aspeto. A liderança incentiva a participação nas decisões, quando se trata por exemplo de uma liderança democrática. A liderança gera responsabilidade (Fachada, 2014).

No processo de gestão, os líderes raramente são modelados porque a gestão é mais racional, calculada, programada, imitada e reagida, com base em cálculos, análises, gráficos e transações. O meio ambiente é o principal fator da organização. Para uma empresa de sucesso, é claro que existem dois aspectos: gestão e liderança. A gestão sem liderança garante a sobrevivência da organização no curto prazo, mas é difícil perceber as oportunidades e os desafios do futuro. Liderança e gestão são dois processos que devem ser cultivados para poder se adaptar às mudanças de forma constante e rigorosa e, ao mesmo tempo, desempenhar um papel no desenvolvimento da equipa. Gestão e liderança são duas habilidades complementares. É no equilíbrio dessas duas habilidades funcionais que as pessoas podem trazer melhores resultados para a organização (idem).

3.3.O líder: motivador de equipas

Atualmente, um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é manter os seus trabalhadores motivados, devido ao contexto competitivo e em constante mutação na qual nos encontramos. É sabido que os recursos humanos são as peças de extrema importância de qualquer organização, nesse sentido há que mantê-los motivados e satisfeitos pois, segundo Cunha e trabalhadores (2007), citado por Gomes, (2014), diretamente ou indiretamente, estes dois conceitos têm sido associados ao desempenho laboral.

McDougall, cientista britânico de análise de comportamento no início do século XX desenvolveu estudos sobre a motivação. Ele chamava-os de “instintos”, e referia-se a esses instintos como forças irracionais, compulsivas, herdadas e que dão sentido e

forma ao que o ser humano faz, sente ou até diz. Em seguida, os psicólogos na qual investigavam a mesma matéria, aboliram o termo “instinto”, por ser uma terminologia pouco adequada na compreensão do verdadeiro comportamento e começaram a empregar palavras como: motivo, necessidade e impulso. Todavia, estes recursos, na qual clarificava o comportamento, dificilmente são observados ou medidos. O que se observa, de facto, é o comportamento que surge, como sua consequência (Fachada 2014):

- Quando algo é curto, insuficiente ou inexistente, aplica-se o termo necessidade.
- O termo motivação ou motivação se refere ao estado interno causado pela necessidade.
- O impulso é a motivação para atender às necessidades fisiológicas básicas.
- O termo instinto se aplica a padrões de comportamento genético, ou seja, padrões de comportamento compartilhados por todos os organismos da mesma espécie.

No entanto, muitos autores têm estudado esse conceito, com múltiplas definições:

- Motivação Segundo Bergamini (2006), “originou-se do latim movere, que significa mover.” Em suma, a motivação é a combinação das palavras mover + ação, ou seja, mover.
- Portanto, as características motivacionais de um conjunto de características psicológicas de cada pessoa incluem diferentes aspectos relacionados ao processo, por meio dos quais o comportamento das pessoas pode ser ativado. As diferentes necessidades que existem dentro de cada pessoa são comparadas com os desejos que conhecemos, as expectativas que partem dos mais diversos métodos emocionais, físicos e psicológicos (Reggiori & Staudt, s.d.)
- Tamayo e Paschoal (2003) relatam que o comportamento é motivado e guiado por objetivos pessoais e que os indivíduos trabalham duro para atingir determinado objetivo. Por exemplo, o entusiasmo no trabalho se manifesta na direção em que os funcionários executam tarefas com rapidez e precisão e persistem na execução até atingirem as expectativas ou os resultados esperados. Geralmente, três componentes são destacados na motivação: impulso, direção e persistência do comportamento (Mitchell; Kanfer; Katzel et al. (Sem data), citado em Tamayo e Paschoal 2003).

- Arnold, Robertson e Cooper (s/d) citados por Freixo (2010) fornecem informações mais detalhadas sobre o assunto e apontam que a motivação está relacionada a fatores que nos estimulam ou influenciam a nos comportarmos de determinada maneira. Dois componentes: direção (o que essa pessoa está tentando fazer), esforço (o quanto essa pessoa está tentando) e persistência (o quanto essa pessoa está tentando).

Há dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca. A primeira é determinada por fatores internos, e que dão ação ao seu comportamento e a sua direção. Este mesmo fator é justificado pela satisfação com a sua atividade/tarefa. A motivação extrínseca é uma motivação derivada aos fatores externos a própria pessoa, pode ser uma recompensa ou em forma de apreciação (Garrido 2020).

Segundo Robbins (2006), citado por Garrido (2020), a mensuração da motivação no trabalho envolve a motivação intrínseca, que consiste em progresso, autonomia, desenvolvimento de competências, progresso de carreira, reconhecimento e responsabilidade, e a motivação extrínseca, que consiste em supervisão, recompensas aumento de salário, condições de trabalho, prémio ou promoções, punições, processos disciplinares, etc.

Garrido (2020) acredita que a atenção personalizada e o apoio de líderes transformacionais às necessidades e exigências dos funcionários podem aumentar sua participação em atividades criativas. Esses líderes estimulam seu pensamento intelectual questionando e desafiando constantemente as suposições e pensamentos dos funcionários e, finalmente, os incentivam a participar da criação e implementação de ideias. Esses mesmos líderes têm a capacidade de vincular a visão organizacional aos objetivos pessoais, aumentando assim a motivação dos funcionários (Bednall et al., 2018). Portanto, pressupõe-se que os líderes transformacionais serão capazes de ajudar os funcionários a se inspirarem na organização e incentivá-los a se comprometerem com a organização, o que os orientará a inovar comportamentos de trabalho e cultivar um forte senso de visão. (2020).

CAPÍTULO IV: A LIDERANÇA DO AS NA GESTÃO DE EQUIPAS EM IPSS

4.1. Relação: Líder, equipa e o AS em contexto de IPSS

As IPSS operam em um ambiente cheio de incertezas. Por serem projetadas para cumprir missões sociais, devem promover o desenvolvimento social e humano; por outro lado, porque dependem fortemente de apoio externo (por exemplo, financeiro), elas devem promover ações para a obtenção de recursos públicos e privados (por exemplo, financeiros, humanos, materiais) obrigam-nos a (re) pensar profundamente para garantir a sua sustentabilidade financeira e de valores para que possam continuar a cumprir a sua missão. Tendo em vista o caráter não lucrativo das atividades dessas organizações e sua filosofia de atuação diferirem da lógica de mercado, elas devem ser pautadas por outros princípios e estratégias, que se caracterizam por lideranças difíceis de serem alcançadas. Porém, diante do surgimento de novas necessidades sociais e da escassez de recursos para atendê-las, a escassez de pesquisas nessa área e a situação de "asfixia" dessas organizações podem levá-las a adotar estratégias de gestão rígidas para as organizações que utilizam. No setor lucrativo, isso pode distorcer sua missão social (Ferrão, 2016).

Donna Dustin (2009), citado em Ferrand (2016), analisou a gestão de enfermagem como a aplicação da eficiência, previsibilidade e gestão de controlo em seu livro "The McDonaldization of Social Work" Um exemplo de prática de serviço social. A ideia por trás deste conceito é a racionalização do processo de trabalho, assumindo uma lógica "mecânica" e "alienada" (por exemplo, através de tecnologia, procedimentos, convenções, controle, velocidade, eficiência), do ambiente de trabalho ao processo de interação e identidade (idem.).

A autora referida no parágrafo acima argumenta que o Serviço Social deve interligar valores de justiça social e direitos humanos, e que os profissionais devem estabelecer laços mais estreitos com os utentes, e aprender e valorizar as suas ideias e experiência. Assim e conforme o autor mencionado abaixo:

“a liderança de organizações sociais é atualmente uma função de (...) elevada exigência, complexidade e multidisciplinaridade sendo a atualização de competências dos dirigentes e técnicos um requisito fundamental para o desempenho de relevante sucesso, no entanto, verifica-se que essa atualização de competências não tem sido prática corrente. A típica gestão das organizações sociais privilegia o isolamento na

ação e apoia-se no saber-fazer, estando ausente, em muitas organizações, a utilização de técnicas de gestão modernas e profissionais.” (Leirião (s/d), citado em Ferrão, 2016)

Este mesmo autor considera que:

“o atual paradigma de relacionamento entre os principais atores (e.g., Segurança Social, IPSS, Municípios, Sector privado) tem privilegiado a ação isolada de cada entidade, estando ausente, em geral, uma relação colaborativa com o objetivo partilhado e comum de atingir o máximo do potencial do conjunto das entidades envolvidas ao nível da comunidade local (...)” (Leirião, s/d).

Ainda nesta lógica de pensamento,

“as respostas acarretam um pensamento estratégico, colaborativo e inovador e uma atitude e prática permanente de mudança. As estratégias tradicionais, não raras vezes, desconsideram ou subavaliam a complexidade, pois esta é difícil de compreender e de prever, uma vez que a formulação de estratégias para problemas complexos deve compreender um enquadramento para a ação, aprendizagem e melhoria contínua, o que exige a utilização de pensamento estratégico e técnicas modernas de planeamento e de gestão e de liderança” (Ferrão, 2016, p.33).

De acordo com Azevedo et al, (2010), citado em (Ferrão, 2016), gerir estrategicamente uma organização sem fins lucrativos significa zelar para que: (1) A organização entenda o ambiente no qual opera e a própria organização; (2) A organização esclareça a sua missão, ou razão de existência, e sempre a usa como uma referência (missão = razão de existência); (3) A meta é definida em diferentes níveis (Metas = O quê?); (4) Definir a estratégia que leva à realização da meta estabelecida (estratégia = como?); (5) Implementação, através da implementação da estratégia em todos níveis da organização, obter uma boa execução; (6) Ter medidas de avaliação de desempenho que permitam à organização monitorar a implementação da estratégia e seus resultados de curto prazo e impacto de médio a longo prazo. Ou seja, nessa perspectiva, gestão estratégica significa que a estratégia orienta a organização para o alcance dos objetivos traçados, os objetivos auxiliam a missão da organização e a missão é consistente com o meio ambiente (Azevedo et al, 2010).

Segundo Azevedo e Carvalho (2014), em suas pesquisas sobre Estilos de Liderança e Motivação num estudo em IPSS's de V. N. Famalicão levou-os a concluir que as lideranças de topo das IPSS têm normalmente uma gestão presidencialista, isto é, o presidente da direção tem um poder de decisão raramente contrariado, moldando o estilo de liderança dominante, o que direcionou os autores para um estudo a fim de

tentar perceber se o tipo de liderança percecionada pelos trabalhadores de IPSS influencia a sua motivação.

Portanto, as funções de organização social do serviço social têm uma grande tendência a se desenvolver no sentido de liderar organizações sem fins lucrativos, o que exige dos profissionais o domínio de conhecimentos e saberes, tais como: legislação social vigente, em constante atualização; relações de poder e análise de situação; pesquisas, Diagnóstico social e indicadores sociais, processamento técnico adequado dos dados e informações obtidos para determinar as necessidades e determinar as prioridades de ação; ler orçamentos públicos e áreas de captação de recursos; compreender o processo de planeamento e as capacidades na gestão e avaliação de planos e projetos sociais (Alenquar, s/d, citado por Ferrão, 2016)

Em teoria, os AS fornecem apoio psicossocial e cuidados personalizados, centrados em idosos dependentes, grupos familiares e na comunidade em geral. Nesse processo, consideram os aspectos psicológicos, sociais, culturais e espirituais, e como se constituem em fatores de risco e fatores de proteção para prevenir ou promover o envelhecimento ativo ou com sucesso (Ferrão, 2016).

Além disso, segundo o mesmo autor citado acima, para aumentar a eficiência, a organização deve se basear no bom desempenho, ou seja, deve focar os recursos disponíveis onde os resultados possam ser alcançados. Deve direcionar suas atividades para resultados e reportar aos seus beneficiários, sociedade e doadores os objetivos alcançados de forma simples e clara. Também é necessário distinguir a qualidade percebida por cada pessoa e depender de seus desejos e expectativas. Para obter valor, essas organizações devem ter uma equipa de gestão coesa, em torno da missão da organização e dos objetivos a serem alcançados, considerar cuidadosamente a qualidade dos serviços prestados, e estar equipada com um "supervisor / líder" que lidera pelo exemplo e pelos membros para alcançar a organização estabelecida. A capacidade do alvo (ibidem).

Dar maior autonomia aos trabalhadores, liberar os gestores de suas tarefas diárias e permitir que eles concentrem seu tempo e energia na formulação de visões estratégicas que norteiem a tomada de decisão organizacional, com o objetivo de cumprir a missão, e levando em consideração os valores e princípios de gestão e suas atividades. Cabe à alta administração definir quais são os objetivos de médio e longo

prazo e determinar quais objetivos e atividades de curto prazo devem ser usados como ferramentas para atingir esses objetivos. O que é necessário salientar é que só delegando funções e poderes a trabalhadores formados e informados através da liderança, e ao mesmo tempo criando as condições necessárias para o efetivo exercício dessas funções e poderes, o poder pode ser concedido. Naturalmente, isso pressupõe que a atuação dos trabalhadores seja pautada por uma visão comum e garantida pelos gestores (Ferrão, 2016).

PARTE II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO V: METODOLOGIA

Visto que a investigação é uma exploração, uma busca por novos conhecimentos e novos entendimentos (Woods, 1986), o desenvolvimento do trabalho de pesquisa significa obviamente, que uma decisão foi tomada, uma escolha epistemológica foi feita, metodologia, teoria e tecnologia. Essa escolha nem sempre é uma tarefa fácil para o pesquisador, porque deve escolher um método e uma técnica e se a pesquisa é suficiente para satisfazer seus objetos de pesquisa, permitindo-lhe produzir novos conhecimentos (Villarino, 2000 citado em Matos 2011).

Segundo Reis (2022), os métodos de pesquisa usam teoria, linguagem, tecnologia e ferramentas para fornecer soluções para problemas e incertezas com escopos de pesquisa diferente. Definitivamente, a mesma autora afirma claramente a necessidade de ter os problemas de investigação bem definidos para que a elaboração da pergunta leve à resposta à pergunta principal.

Neste capítulo, a ênfase será colocada nos objetos de pesquisa, questões centrais e objetivos que norteiam todas essas tarefas, bem como os métodos utilizados. Nas ciências sociais, a definição dos campos de pesquisa e os métodos utilizados são muito importantes, pois deles depende o sucesso do projeto de pesquisa a ser realizado (Crespo D. 2019).

Em uma pesquisa, os dados coletados podem ser qualitativos ou quantitativos. De acordo com Bogdan e Biklen (1994), os dados qualitativos são "ricos em detalhes descritivos sobre pessoas, lugares e diálogo, bem como complexos e de processamento estatístico "e" eles essencialmente priorizam a compreensão" Há uma ligação direta entre o pesquisador e a situação a ser estudada.

Por outro lado, pesquisas baseadas em métodos quantitativos até certo ponto segundo Sousa e Baptista (2011), é mais complexo, e suas principais características são: estudar a realidade objetiva; os investigadores são independentes dos sujeitos de estudo; o uso de métodos experimentais ou quase experimentais; definição de hipóteses de acordo com as variáveis estudadas; estabelecer causalidade, verificar hipóteses por meio de análise estatística de dados, o uso de medidas numéricas para testar hipóteses; pode resumir os resultados da amostra e tem forte validade externa, mas a validade interna é fraca. O autor aponta que uma das vantagens de um estudo quantitativo é a

possibilidade de integrar e comparar resultados com as pesquisas realizadas no mesmo campo de pesquisa.

5.1.Objetivos e questões centrais

Como objetivo principal esta dissertação tem o intuito de explorar a visão dos trabalhadores das IPSS's sobre a liderança dos seus superiores hierárquicos no contexto de equipas e a visão dos líderes sobre a sua própria liderança.

Neste estudo, o objetivo que pretendemos alcançar é verificar a satisfação no trabalho dentro da organização, na perspetiva dos AS, como esta é diretamente afetada pela variável liderança e todos os seus componentes nas IPSS. Desta vez, após analisar cuidadosamente cada variável e tirar uma conclusão que englobe todo o problema, a análise será feita de forma fragmentada. Queremos saber se as metas e objetivos propostos pela IPSS alcançarão os mesmos resultados, independentemente do tipo de liderança, inteligência emocional e respeito profissional pelos líderes organizacionais, avaliar os principais estilos de liderança, traços de líder, a forma de atuação e o exercício da liderança no Serviço Social em IPSS

Objetivos específicos:

- Analisar a partir da visão dos líderes as ligações entre o papel do AS e o desempenhar de funções a níveis estratégicos;
- Verificar o impacto da estruturação das funções de líder na relação com a instituição e com os utentes;
- Analisar a ligação existente entre o papel do AS e o desempenho de funções de liderança de equipas;
- Definir e orientar algumas competências e traços de liderança que o líder- AS deve possuir.

5.2.Tipo de estudo

Trata-se de uma pesquisa, exploratória e descritiva, porque tenta determinar a condição de certas variáveis na população e como visa explorar, determinar, descrever e explicar a relação entre as variáveis em estudo, em uma determinada população e em um determinado período de tempo (Fortin 1999).

A fim do cumprimento dos objetivos propostos para esta investigação, foi feita uma pesquisa com as características mencionadas acima, relacionando a artigos científicos, pesquisas acadêmicas e bibliográficas em outras publicações relacionadas à questão central desta pesquisa, na qual foram descritos e na revisão da literatura, onde a questão dos estilos de liderança é o tema central.

5.3.Instrumento de recolha de dados

De acordo com Fortin (1999), o processo de obtenção e coleta de dados inclui uso de ferramentas para obter sistematicamente as informações necessária dos escolhidos para este propósito.

5.3.1. Inquérito por questionário

O uso de questionários como método de coleta de dados reflete os objetivos da pesquisa, permitindo que as informações sejam coletadas de maneira estrita e rigorosa (Fortin, 1999).

Para a recolha de dados para esta investigação foi utilizado dois questionários, um dirigido aos trabalhadores das IPSS's e o outro dirigido aos líderes/chefias da mesma organização para avaliar os principais estilos de liderança, traços de líder, a forma de atuação, o exercício da liderança no Serviço Social em IPSS e a motivação dos trabalhadores com base essa mesma liderança na Região do distrito de Lisboa.

Os dois questionários, encontram-se divididos em duas partes: a Parte primeira é constituída por 6 questões que correspondem à caracterização do inquirido (género, função que desempenha, habilitações literárias, tipo de instituição, tipo de contrato e tempo de trabalho). A segunda parte possui 9 questões com o objetivo de avaliar o estilo de liderança, das quais 5 estão diretamente relacionadas com os fatores de motivação e satisfação do inquirido; e as restantes sobre questões de liderança. Foi usada a escala quantitativa discreta, a variar de 1 (Nunca) a 4 (Sempre).

A definição do público-alvo foi com base a uma amostra não probabilística na qual segmentou os profissionais e selecionou apenas os trabalhadores que desempenham funções de liderança formados em serviço social e trabalhadores em geral formados em serviço social.

5.3.1.1.Procedimentos

Foi feito um primeiro contacto com as IPSS's seleccionadas para certificarmos-nos do contacto de e-mail correto e a garantia de resposta. Posteriormente foi elaborado um pedido de autorização, para aplicação dos questionários, sendo remetido conjuntamente com o instrumento de recolha de dados em formato link do google forms e em formato word editável, tendo sido utilizado como critério para esta forma de aplicação a distância das instituições devido a situação pandémica em que nos encontrávamos. Das 15 IPSS's seleccionadas apenas 5 responderam os questionários aplicados. O período de aplicação decorreu durante os meses de fevereiro e agosto de 2021, tendo obtido 19 respostas ao todo aos questionários, o que se traduz numa taxa de resposta de 53%. No decorrer do trabalho foram sempre asseguradas a confidencialidade dos dados dos inquiridos.

5.4.Variáveis

5.5.População e Amostra

5.5.1. Amostra em estudo

5.5.1.1. Resultados trabalhadores

Caracterização da amostra

A presente amostra é constituída por 11 trabalhadores

Na tabela 1 apresentam-se os resultados relativos as variáveis socio demográficas. Assim é possível verificar que:

- A maioria dos trabalhadores são do sexo feminino (n=10, 90.9%).
- Um número superior de trabalhadores tem entre 18 e 30 anos (n=6, 54.5%) e apenas 2 (18.2%) tem entre 31 e 40 anos.
- No que refere às habilitações a maioria dos trabalhadores são licenciados (n=6, 54.5%) e apenas 1 (9.1%) tem apenas o ensino secundário completo.

<i>Sexo</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Feminino	10	90,9
Masculino	1	9,1
<i>Idade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
18-30	6	54,5
31-40	2	18,2
41-50	3	27,3
<i>Habilitações Literárias</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Ensino Secundário (completo)	1	9,1
Licenciatura	6	54,5
Mestrado	3	27,3
Pós-Graduação	1	9,1

Tabela 1: Resultados trabalhadores: Caracterização da amostra

Variáveis relacionadas com trabalho em IPSS

No que respeita a variáveis relacionados com o trabalho realizado na IPSS, verifica-se de acordo com a tabela 2, que:

- Um número superior de trabalhadores trabalha há menos de um ano na IPSS (n=4, 36.4%), seguindo-se os que trabalham há entre 1 e 5 anos (n=3, 27.3%), 6 a 10 anos (n=3, 27.3%) e mais de 10 anos (n=1, 9.1%).
- Um número mais elevado e também semelhante tem contrato a termo certo (n=4, 36.4%) e contrato sem termo (n=4, 36.4%). Os restantes 3 (27.3%) estão a realizar estágio profissional.

<i>Tempo de Trabalho na Organização</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Menos de 1 ano	4	36.4%
1 a 5 anos	3	27.3%
6 a 10 anos	3	27.3%
Mais de 10 anos	1	9.1%
<i>Vínculo Contratual</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Contrato de Termo Certo	4	36.4%
Contrato sem termo	4	36.4%
Estágio Profissional	3	27.3%

Tabela 2: Resultados trabalhadores: Variáveis relacionadas com trabalho em IPSS

5.5.1.2. Resultados líderes

Caracterização da amostra

Conforme a tabela 8, nota-se que dos 8 líderes inquiridos:

- A maioria são do sexo feminino (n=5, 62.5%)
- Um número superior tem idade compreendida entre os 41 e os 50 anos (n=6, 75.0%)
- E mais elevado o número dos que são licenciados (n=7, 87.5%)
- Uma parte superior trabalha há mais de 10 anos na sua organização (n=6, 75.0%)
- Quase todos (n=7, 87.5%) tem um contrato sem termo

<i>Sexo</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Masculino	3	37,5
Feminino	5	62,5
<i>Idade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
18-30	1	12,5
41-50	6	75,0
51-60	1	12,5
<i>Habilitações literárias</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Ensino Secundário (completo)	1	12,5
Licenciatura	7	87,5
<i>Tempo de trabalho na organização</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
> 10 anos	6	75,0
> 5 anos e < de 5 anos	2	25,0
<i>Vínculo contractual</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Contrato de termo certo	1	12,5
Contrato sem termo	7	87,5
<i>Cargo na Organização</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
AS	1	12,5
Coordenadora de projeto	1	12,5

Coordenadora Terapeutica	1	12,5
Director Geral	1	12,5
Directora	1	12,5
Diretora Técnica	1	12,5
Responsável armazém / coordenador logística	1	12,5
Responsável da Qualidade	1	12,5

Tabela 3: Resultados líderes: Caracterização da amostra

PARTE III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CAPÍTULO VI: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E A SUA ANÁLISE

6.1. ANÁLISE DESCRITIVA

6.1.1. Trabalhadores

Questões sobre liderança

Conforme a tabela 4, nota-se que existem mais líderes do sexo masculino (n=6, 54.5%) ainda também se verifique um número muito semelhante de líderes do sexo feminino (n=5, 45.5%).

Também é possível verificar que um número superior de trabalhadores prefere que o seu líder seja homem (n=6, 54.5%), embora um número muito semelhante também prefira líderes do sexo feminino (n=5, 45.5%).

<i>Sexo do líder</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Feminino	5	45.5%
Masculino	6	54.5%
<i>Preferencia por sexo de líder</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Feminino	5	45.5%
Masculino	6	54.5%

Tabela 4: Resultados trabalhadores: Questões sobre liderança

Fatores que motivam os trabalhadores

Conforme a tabela 5, verifica-se que os trabalhadores referem que os fatores que sempre os motivaram no trabalho são a oferta de oportunidades (n=8, 72.7%), a autonomia no trabalho (n=7, 63.6%), a comunicação entre trabalhadores e líderes (n=6, 54.5%) e a receção de elogios e feedback (n=5, 45.5%).

Já a presença de desafios no trabalho é algo que motiva algumas vezes a maioria dos trabalhadores (n=6, 54.5%).

Por último nota-se que um número superior de trabalhadores considera que nunca se importa com as condições do trabalho (n=6, 54.5%).

<i>Fatores que o motivam no ambiente do trabalho</i>	<i>Nunca</i> <i>n (%)</i>	<i>Poucas</i> <i>Vezez</i> <i>n (%)</i>	<i>Algumas</i> <i>Vezez</i> <i>n (%)</i>	<i>Sempre</i> <i>n (%)</i>	<i>Média</i> <i>(M)</i>	<i>Mediana</i> <i>(Md)</i>
Autonomia, o que demonstra confiança no trabalho do colaborador	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (36.4%)	7 (63.6%)	2,64	3,00
Oferta de oportunidades, estimulando trabalhadores a crescerem constantemente	0 (0.0%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	8 (72.7%)	2,64	3,00
Receber elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho	0 (0.0%)	2 (18.2%)	4 (36.4%)	5 (45.5%)	2,27	2,00
Não se importa com as condições de trabalho	6 (54.5%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	0 (0.0%)	0,73	0,00
Presença de desafios, pois todo o trabalho fácil demais torna-se monótono	0 (0.0%)	2 (18.2%)	6 (54.5%)	3 (27.3%)	2,09	2,00
Comunicação entre trabalhadores e líderes/chefia, incluindo discussões construtivas e feedbacks regulares sobre o desempenho de cada um	0 (0.0%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	6 (54.5%)	2,36	3,00

Tabela 5: Resultados trabalhadores: Fatores que motivam os trabalhadores

O que é a liderança?

Conforme a opinião dos trabalhadores, é possível verificar que a maioria considera que o líder é um agente de mudança, dado que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo (n=5, 45.45%). Um número inferior de trabalhadores considerar que liderar é orientar um grupo para que o mesmo consiga alcançar os seus objetivos sem nunca esquecer do ser humano que é (n=1, 9.09%) e que é um processo de orientar e coordenar a equipa para a mudança (n=1, 9.09%) (Figura 1).

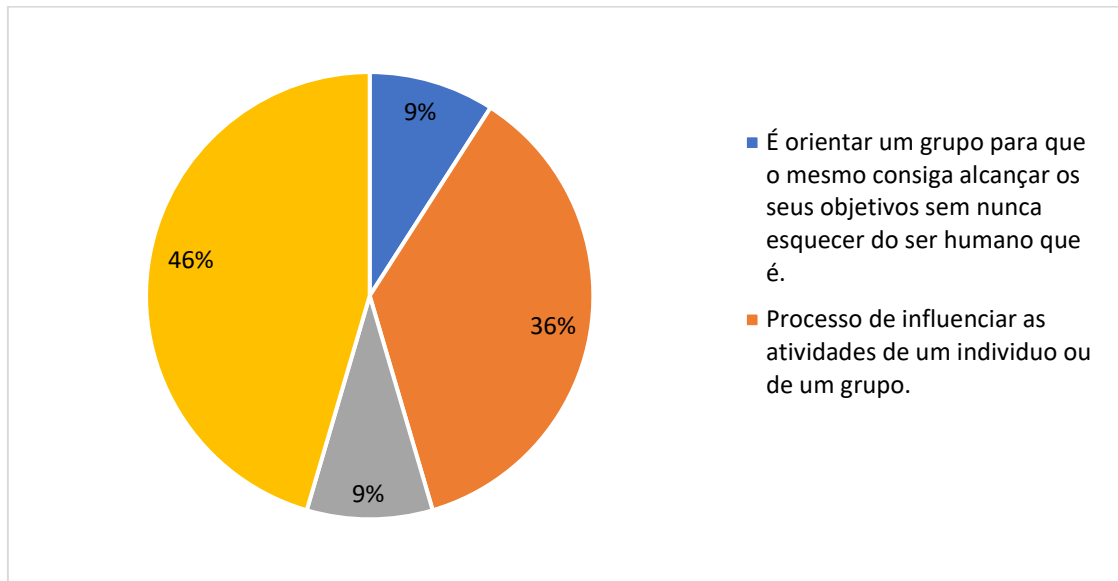


Figura 1: Resultados trabalhadores: O que é a liderança?

Habilidades interpessoais importantes num líder

Relativamente às habilidades interpessoais que os trabalhadores consideram mais importantes no líder, notamos, de acordo com a figura 2, que uma proporção superior se considera mais importante o carisma (9/11, 81.82%) e a inteligência emocional (9/11, 81.82%). Por outro lado, consideram menos relevante a humildade (4/11, 36.36%) e a comunicação (4/11, 36.36%).

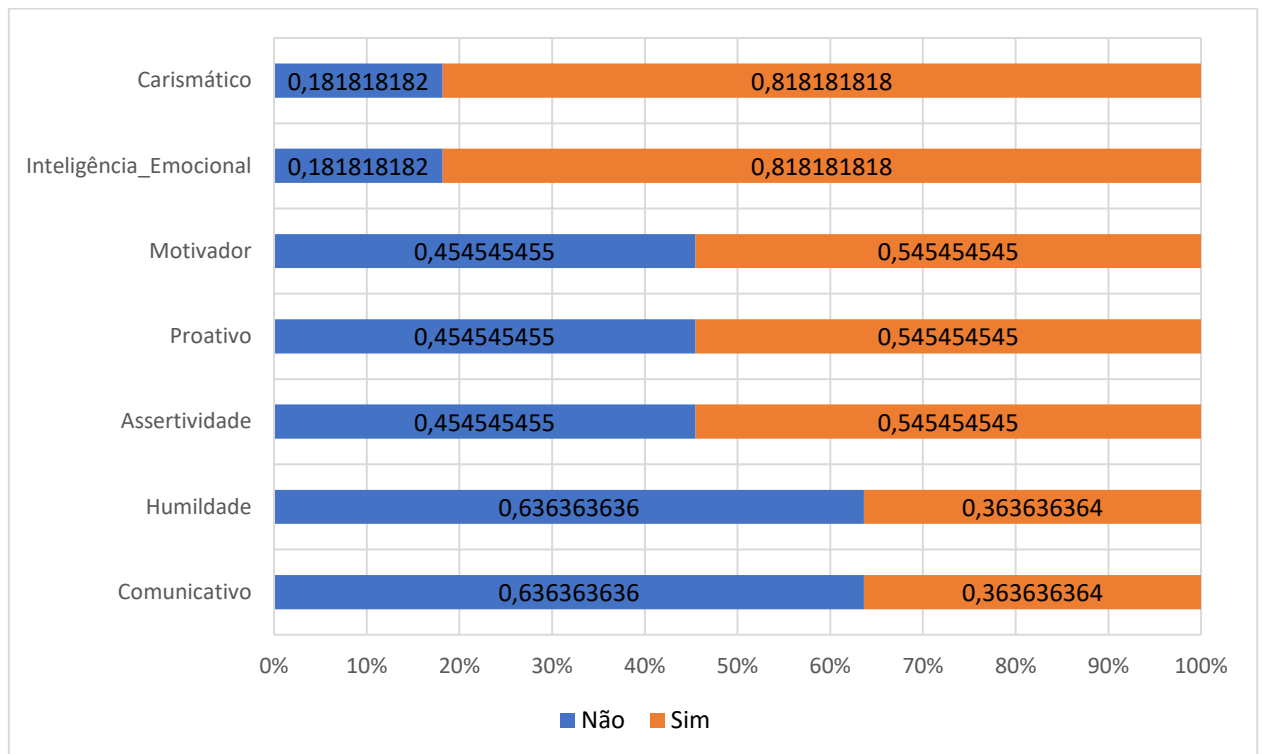


Figura 2: Resultados trabalhadores: Habilidades interpessoais importantes num líder

Satisfação no Trabalho

No que respeita à satisfação no trabalho, é possível observar, conforme a tabela 6, que:

- A maioria dos trabalhadores sempre estão satisfeitos com a aptidão do seu líder para conduzir a organização (n=5, 45.5%), com o facto da sua chefia liderar através do exemplo (n=7, 63.6%), com o reconhecimento do trabalho (n=5, 45.5%) e com a possibilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional (n=8, 72.7%).
- Um número mais elevado de trabalhadores sente-se algumas vezes satisfeito com a possibilidade de envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão (n=6, 54.5%).

Satisfação no Trabalho	Nunca	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Sempre	Média (M)	Mediana (Md)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Ao envolvimento dos trabalhadores	0	1	6 (54.5%)	4 (36.4%)	2.27	2.00

nos processos de tomada de decisão	(0.0%)	(9.1%)				
Aptidão da liderança para conduzir a organização	0 (0.0%)	1 (9.1%)	5 (45.5%)	5 (45.5%)	2.36	2.00
Chefia lidera através do exemplo	0 (0.0%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)	7 (63.6%)	2.55	3.00
Reconhecimento do trabalho	1 (9.1%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	5 (45.5%)	2.00	2.00
Possibilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional	0 (0.0%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	8 (72.7%)	2.64	3.00

Tabela 6: Resultados trabalhadores: Satisfação no Trabalho

Também, de acordo com a figura 3, é possível verificar que existe uma maior tendência para os trabalhadores se sentirem mais satisfeitos com a possibilidade que tem de conciliar a sua vida pessoal com a profissional (M=2.64) e uma menor tendência para se sentirem satisfeitos devido ao reconhecimento do seu trabalho (M=2.00).

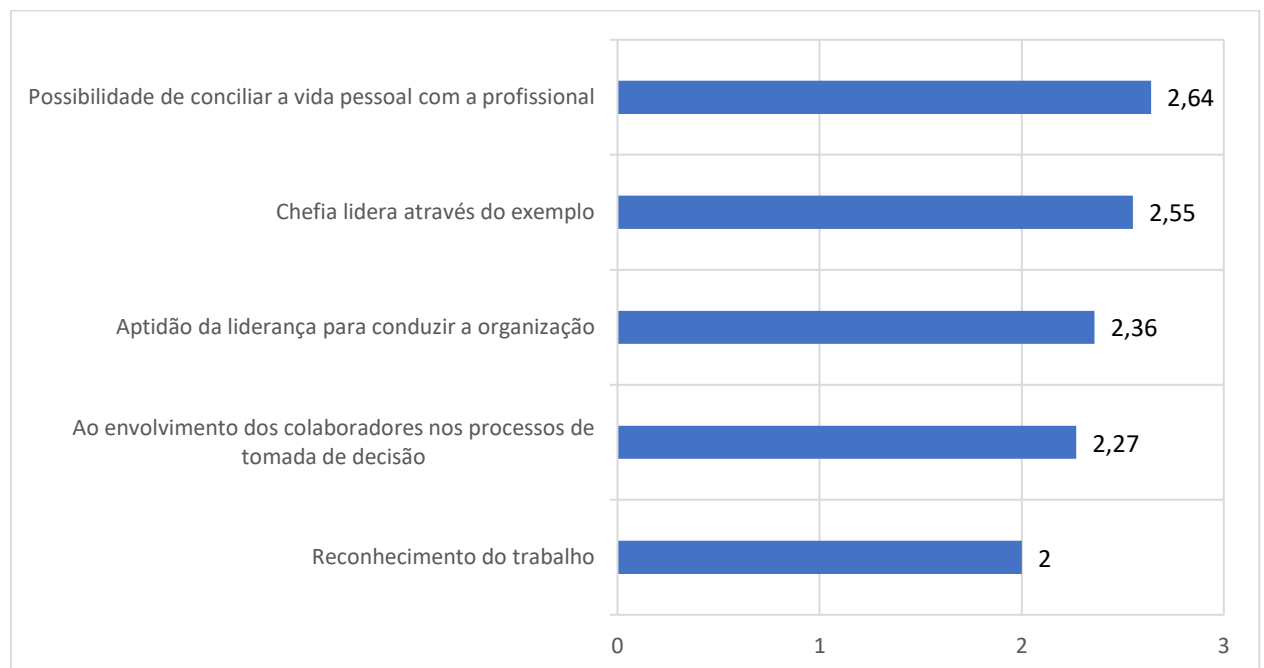


Figura 3: Resultados trabalhadores: Satisfação no Trabalho

Classificação da Liderança da Chefia

No que diz respeito ao modo como os trabalhadores analisam a capacidade de liderança dos seus chefes, podemos afirmar, conforme a tabela 7, que:

- Um número mais elevado considera que os seus chefes sempre tratam os seus trabalhadores com igualdade e respeito (n=6, 54.5%), que distribuem o trabalho por prioridades e capacidades (n=6, 54.5%), que em situações de stress e conflitos conseguem fazer uma boa gestão e controlo (n=6, 54.5%), que reconhecem e recompensam os esforços de todos quando alcançam ou superam uma meta (n=4, 36.4%), que comunicam de forma limpa, fluida e flexível (n=7, 63.6%), que demonstram desenvolvimento e empenho no trabalho que realizam (n=8, 72.7%), que experimentam novos métodos e procedimentos (n=5, 45.5%), mostram compreensão em relação aos problemas dos subordinados (n=6, 54.5%) e examina registos, relatórios, documentos com a finalidade de verificar o seu rigor (n=6, 54.5%).
- A maioria considera que os seus chefes, apenas algumas vezes, procuram envolver todos nas decisões mais importantes da organização (n=5, 45.5%).

<i>Classificação da Liderança da Chefia</i>	<i>Nunca</i> <i>n (%)</i>	<i>Poucas</i> <i>Veze</i> <i>n (%)</i>	<i>Algumas</i> <i>Veze</i> <i>n (%)</i>	<i>Sempre</i> <i>n (%)</i>	<i>Média</i> <i>(M)</i>	<i>Mediana</i> <i>(Md)</i>
Trata todos os trabalhadores por igual e com respeito	0 (0.0%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	6 (54.5%)	2.45	3.00
Procura envolver a todos nas decisões mais importantes da organização	0 (0.0%)	2 (18.2%)	5 (45.5%)	4 (36.4%)	2.18	2.00
Distribui o trabalho por prioridades e capacidades	0 (0.0%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	6 (54.5%)	2.45	3.00
Em situações de stress e conflitos, consegue fazer uma boa gestão e controle	0 (0.0%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	6 (54.5%)	2.36	3.00
Reconhece e recompensa os esforços de todos quando alcançam ou superam uma meta	1 (9.1%)	2 (18.2%)	4 (36.4%)	4 (36.4%)	2.00	2.00
Comunicação limpa, fluída e flexível	0 (0.0%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	7 (63.6%)	2.36	3.00
Demonstra desenvolvimento e empenho no trabalho que realiza.	0 (0.0%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	8 (72.7%)	2.64	3.00
Experimenta novos métodos e procedimentos	1 (9.1%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	5 (45.5%)	2.09	2.00

Mostra compreensão em relação aos problemas dos subordinados	0 (0.0%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	6 (54.5%)	2.45	3.00
Examina registos, relatórios, documentos com a finalidade de verificar o seu rigor	0 (0.0%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	6 (54.5%)	2.36	3.00

Tabela 7: Resultados trabalhadores: Classificação da Liderança da Chefia

Conforme a figura 4, verifica-se que existe uma maior tendência para os trabalhadores considerarem que os seus chefes demonstram desenvolvimento e empenho no trabalho que realizam ($M=2.64$) e que consideram menos que os seus chefes reconheçam e recompensem os esforços dos trabalhadores quando alcançam determinada meta ($M=2.00$).

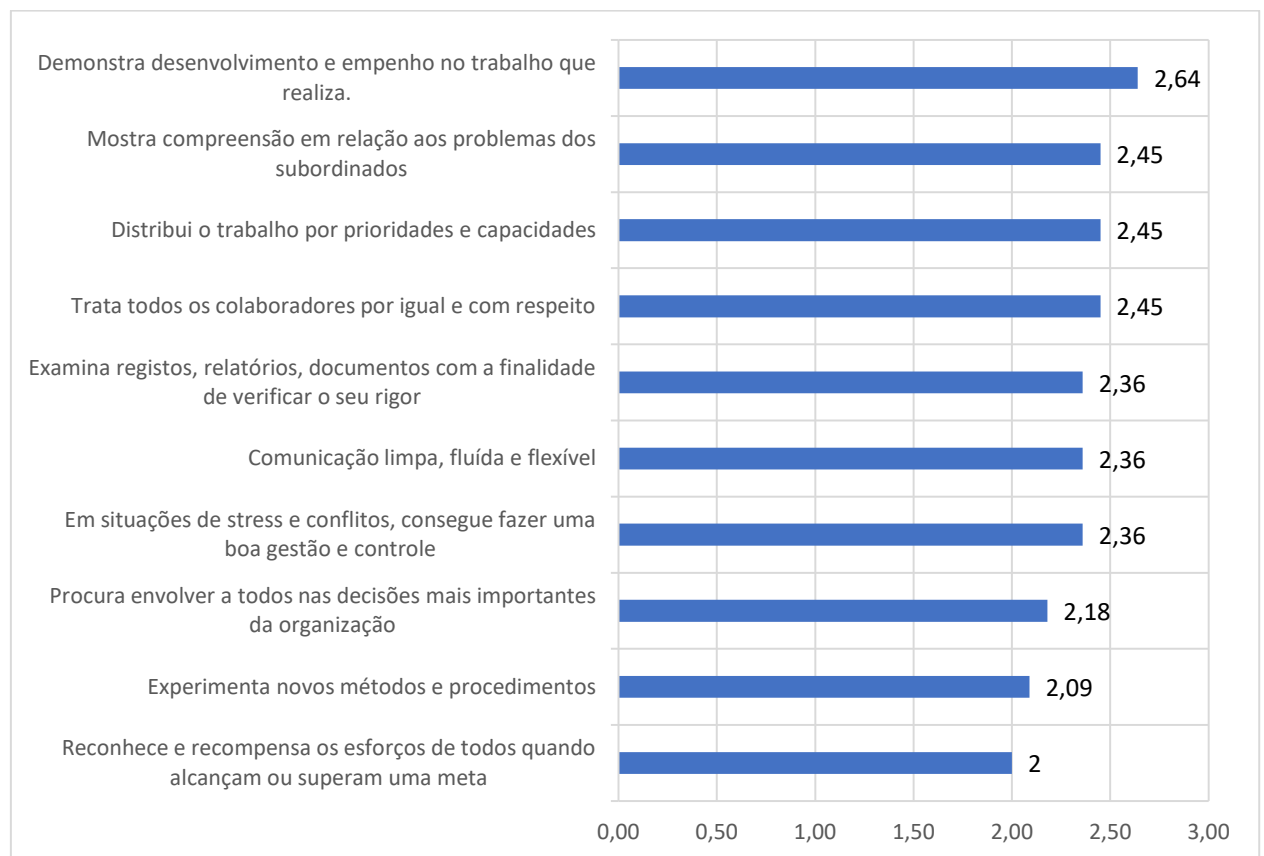


Figura 4: Resultados trabalhadores: Classificação da Liderança da Chefia

Classificação do líder

Quanto ao modo como os trabalhadores classificam o seu líder, podemos afirmar que uma proporção superior considera que o mesmo é bastante compreensivo (9/11,

81.82%) e também confiante (7/11, 63.64%). Por outro lado, uma proporção inferior considera que o seu chefe seja ausente (1/11, 9.09%) e pessimista (1/11, 9.09%) (Figura 5).

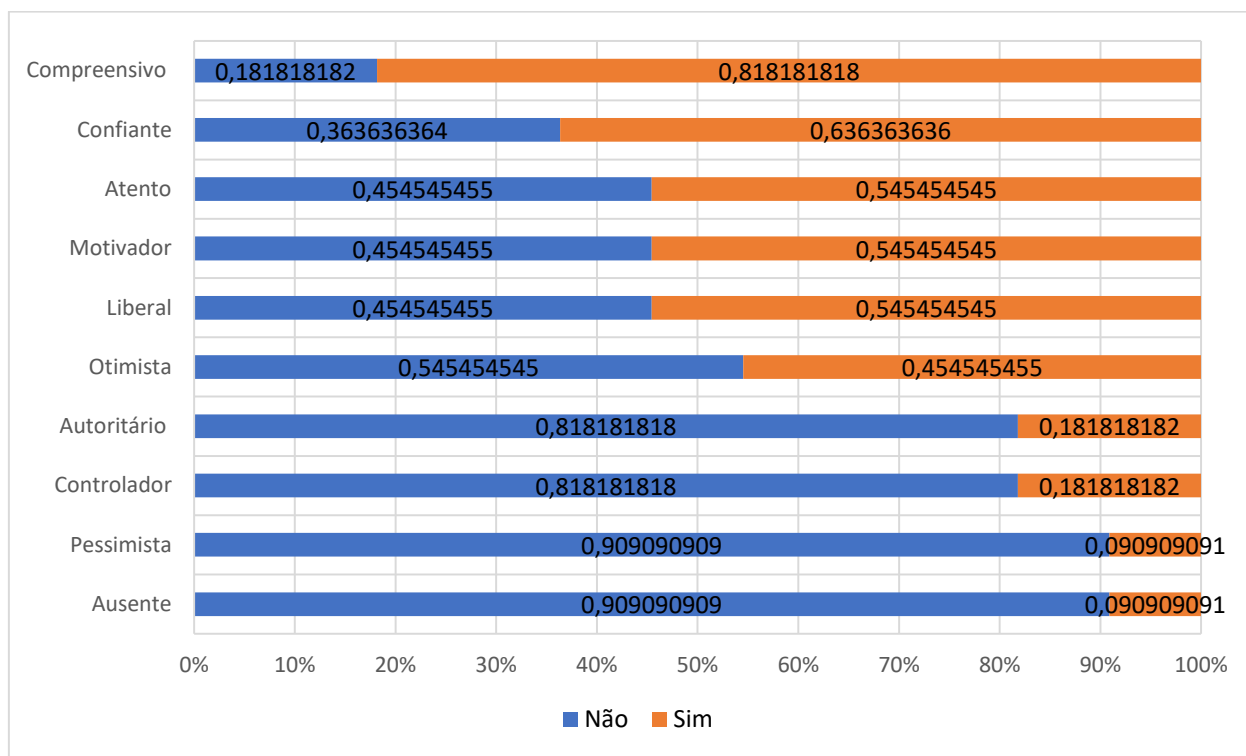


Figura 5: Resultados trabalhadores: Classificação do líder

Satisfação com relacionamento com o chefe

Relativamente a satisfação existente no relacionamento com o chefe os resultados obtidos na tabela 7, indicam que:

- Uma proporção superior de trabalhadores refere que sempre se identifica com o seu chefe (n=5, 45.5%), se sentem bem junto com o seu chefe (n=7, 63.6%), que o faz sentir que consegue alcançar os seus objetivos sem ajuda direta (n=8, 72.7%), que reconhecem o seu bom trabalho (n=6, 54.5%), que a sua chefia os ouve quando precisam (n=6, 54.5%), que podem tomar decisões no trabalho e são apoiados pelo chefe (n=7, 63.6%), que o chefe solicita a sua ajuda sempre que precisa (n=6, 54.5%) e aceita as críticas de espírito aberto (n=7, 63.6%).
- Um número superior de trabalhadores afirma que o seu chefe nunca trata de modo diferente os seus trabalhadores (n=6, 54.5%) e que permite tomar iniciativa, embora não encoraje a tal (n=5, 45.5%).

Satisfação com o relacionamento com o chefe	<i>Nunca</i> n (%)	<i>Poucas Vezes</i> n (%)	<i>Algumas Vezes</i> n (%)	<i>Sempre</i> n (%)	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>
Identifico-me com o meu chefe	0 (0.0%)	2 (18.2%)	4 (36.4%)	5 (45.5%)	2,27	2,00
Sinto-me bem junto ao meu chefe	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (36.4%)	7 (63.6%)	2,64	3,00
Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos propostos, sem a sua ajuda direta	0 (0.0%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	8 (72.7%)	2,64	3,00
Reconhece o meu bom trabalho	1 (9.1%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	6 (54.5%)	2,18	3,00
Trata-me de modo diferente dos demais trabalhadores	6 (54.5%)	4 (36.4%)	0 (0.0%)	1 (9.1%)	0,64	0,00
A chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja para tal.	5 (45.5%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	1,27	1,00
A minha chefia ouve-me quando preciso	0 (0.0%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	6 (54.5%)	2,45	3,00
Eu tomo as minhas decisões quanto ao meu trabalho e a minha chefia apoia-me.	1 (9.1%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	7 (63.6%)	2,36	3,00
A minha chefia solicita a minha ajuda quando necessita.	0 (0.0%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	6 (54.5%)	2,36	3,00
A minha chefia aceita as minhas críticas com espírito aberto.	1 (9.1%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	7 (63.6%)	2,27	3,00

Tabela 8: Resultados trabalhadores: Satisfação com relacionamento com o chefe

Ainda conforme a figura 6 é possível afirmar que existe uma tendência mais elevada para os trabalhadores que referem que o seu chefe os faz sentir que conseguem alcançar os objetivos propostos sem a sua ajuda direta ($M=2.64$) e se sentem bem com o seu chefe ($M=2.64$). Por outro lado, verifica-se que existe uma tendência muito baixa para considerarem que o seu chefe trata de modo diferente os seus trabalhadores ($M=0.64$).

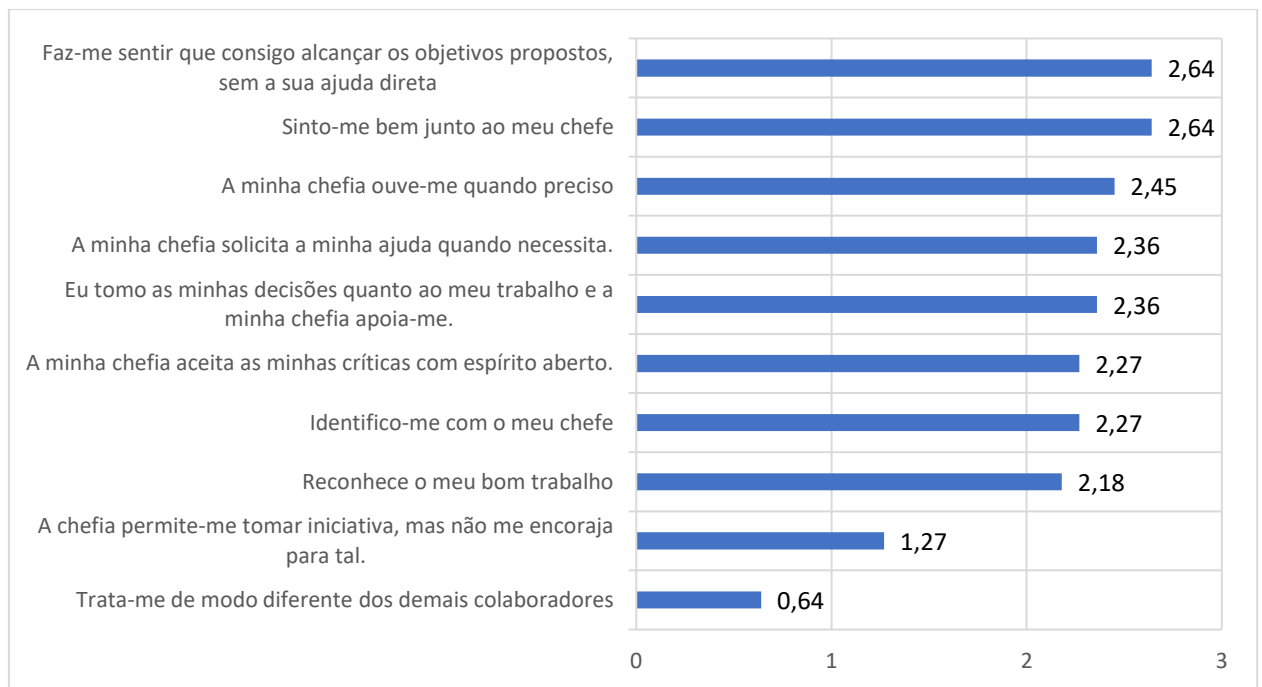


Figura 6: Resultados trabalhadores: Satisfação com relacionamento com o chefe

6.1.2. Respostas dos líderes

O que é a liderança?

Respondendo à questão do que é a liderança a maioria dos líderes ($n=6$, 75.00%) referem que o líder é uma espécie de agente de mudança uma vez que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um individuo o grupo (Figura 7).

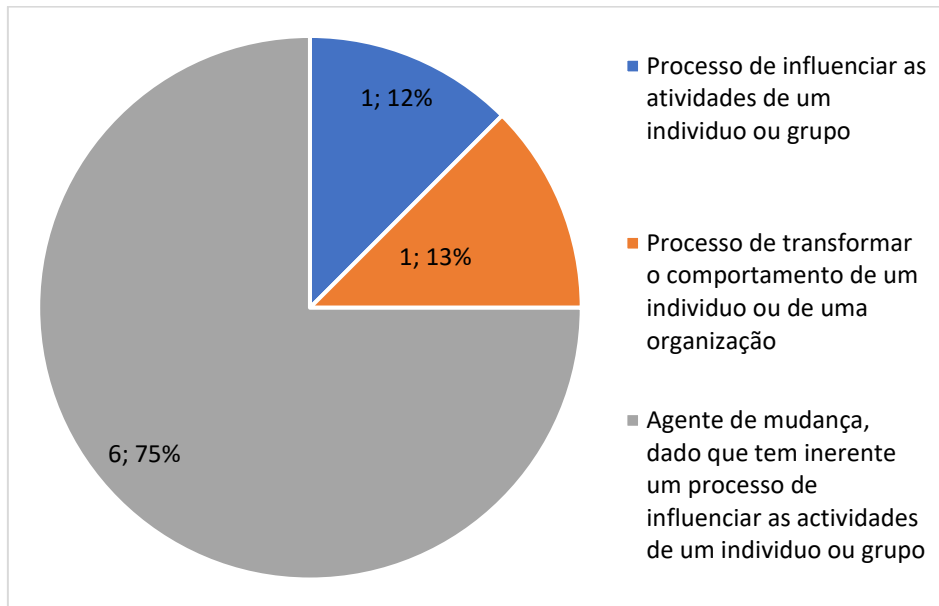


Figura 7: Resultados líderes: O que é a liderança?

Principais características do líder

Quando inquiridos sobre quais são as suas principais características como líder, todos os líderes afirmam que é a capacidade de estar atento (n=8, 100.0%) e de ser compreensivo (n=7, 87.50%). Por outro lado, não consideram que sejam pessimistas (n=8, 100.0%) ou ausentes (n=8, 100.0%) (Figura 8).

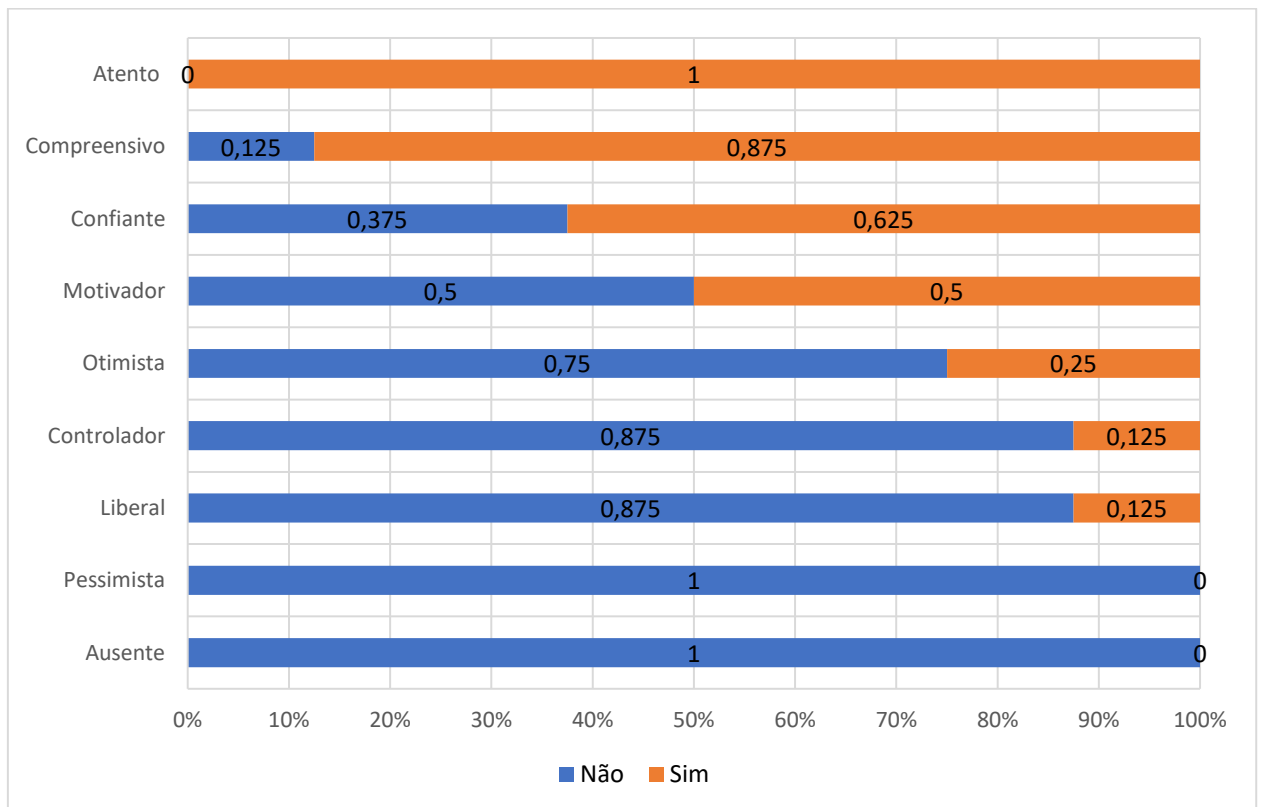


Figura 8: Resultados líderes: Principais características do líder

Reação perante as adversidades

De acordo com a figura 9, verifica-se que a maioria dos líderes considera que consegue antecipar os problemas e desenvolver planos com vista a resolvê-los (n=7, 87.50%).

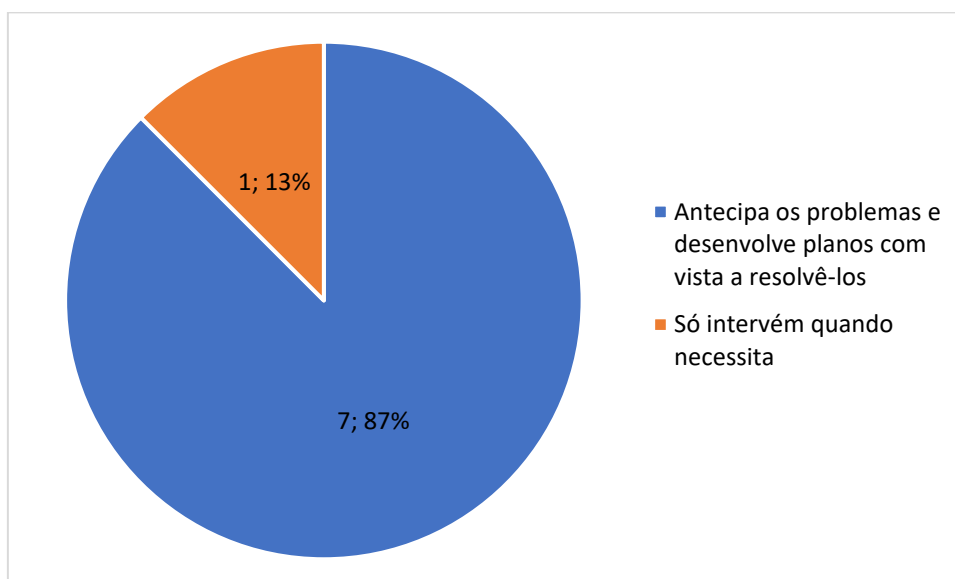


Figura 9: Resultados líderes: Reação perante as adversidades

Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho abaixo do perspetivado

Relativamente ao modo como os líderes consideram que reagem em situações em que o colaborador tem um desempenho abaixo do perspetivado, no sentido de orientar os seus trabalhadores e procurar saber o motivo do sucedido (n=7, 87.50%) (Figura 10).

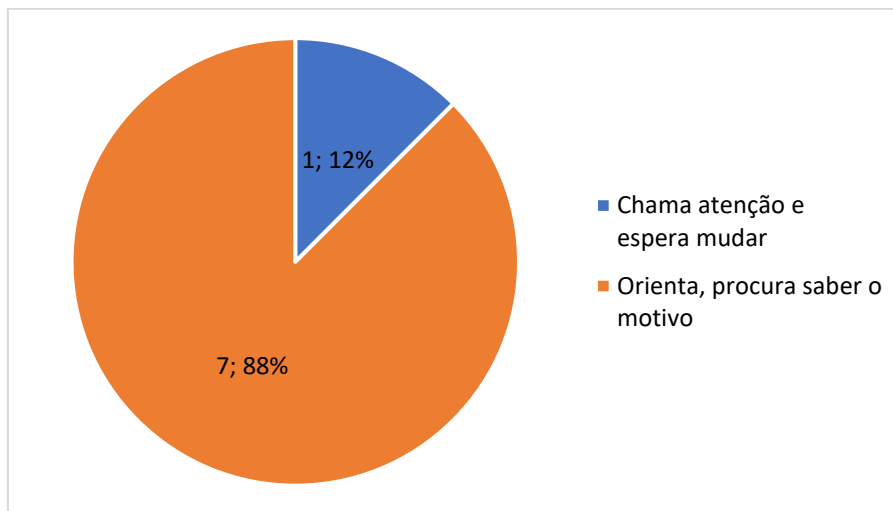


Figura 10: Resultados líderes: Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho abaixo do perspetivado

Tarefas desempenhadas na organização

De acordo com a figura 11, é possível verificar que uma proporção superior de líderes afirma que faz coordenação de serviços (n=6, 75.00%). Apenas 1 (12.5%) líder afirma ter uma ação direta.

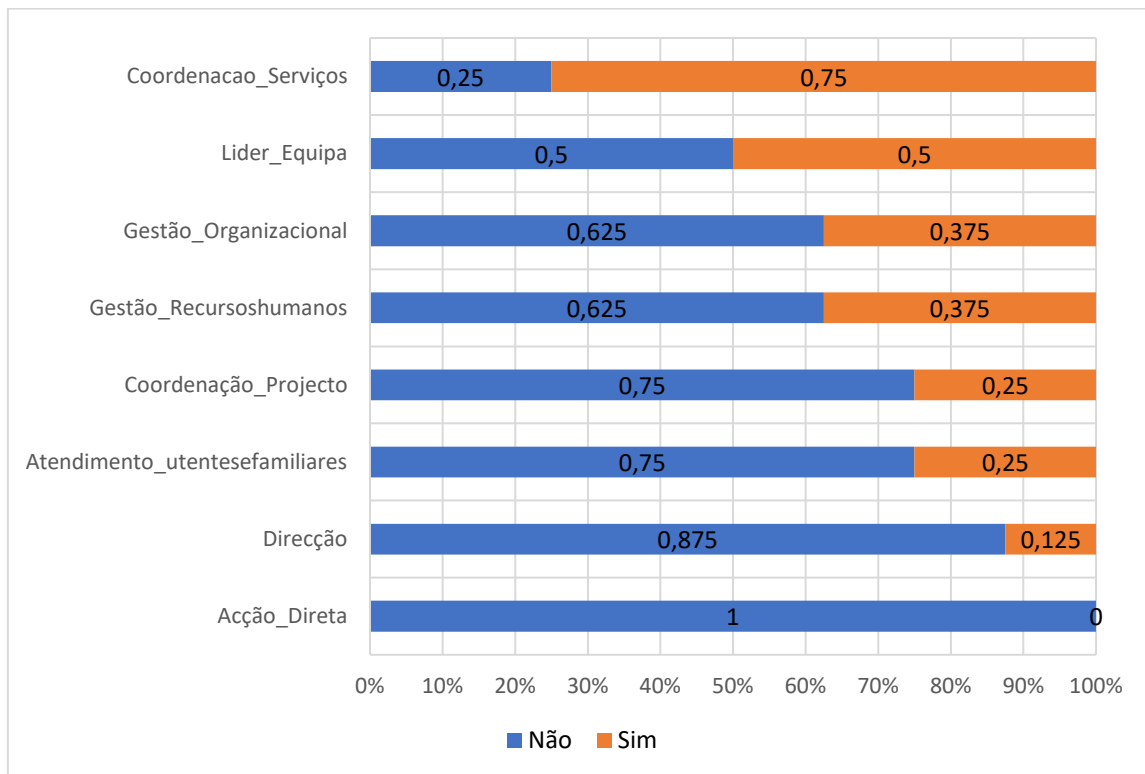


Figura 11: Resultados líderes: Tarefas desempenhadas na organização

Assistente Social com cargo de chefia

Conforme a figura 12 verificamos que metade dos líderes também são AS (n=4, 50.00%)

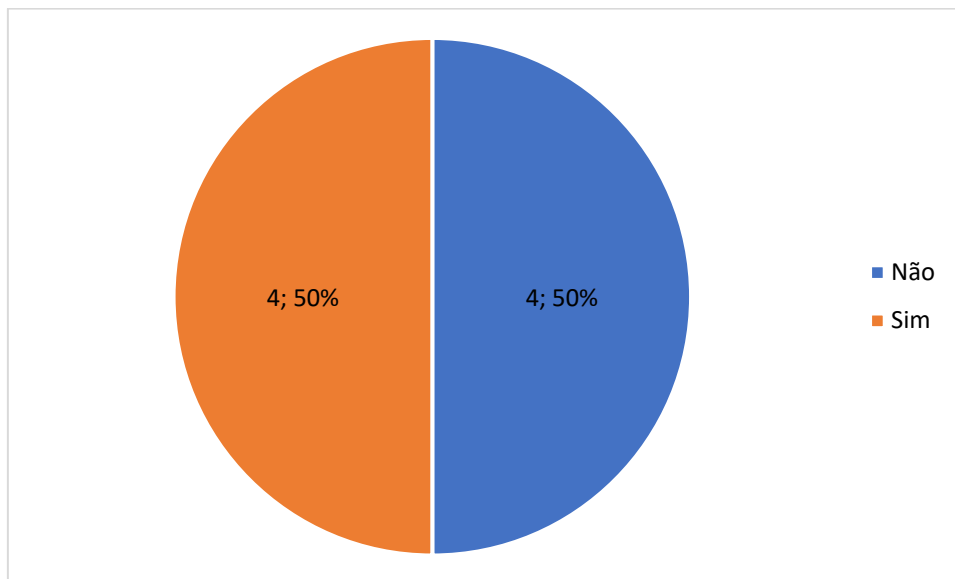


Figura 12: Resultados líderes: AS com cargo de chefia

Grau de compatibilidade de trabalho de chefia com AS

De acordo com a figura 13, é possível verificar, que na opinião de metade dos líderes inquiridos, a compatibilidade entre o seu trabalho como AS e líder os satisfaz (n=4, 50.00%).

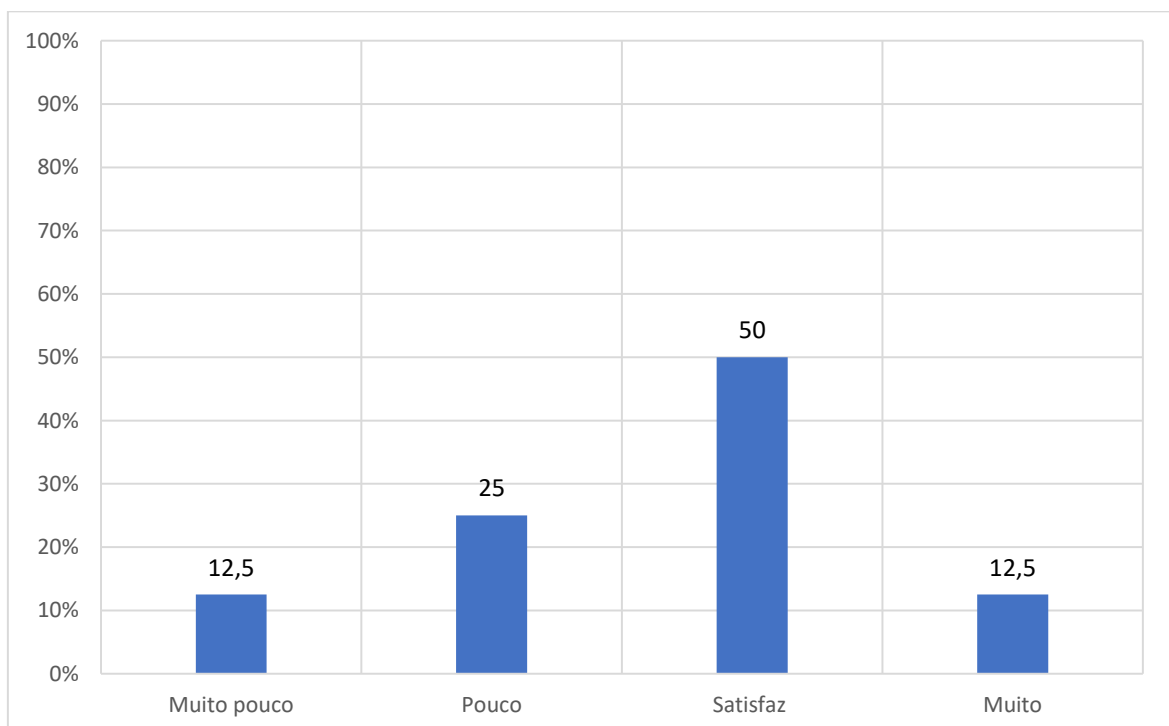


Figura 13: Resultados líderes: Grau de compatibilidade de trabalho de chefia com AS

Perfil de liderança

Relativamente ao modo como os líderes caracterizam um perfil de liderança, é possível verificar, conforme a tabela 9, que:

- Um número superior de líderes considera sempre que o líder é aquele que mantém a equipa motivada para os resultados (n=5, 62.5%), que é comunicativo (n=5, 62.5%), que demonstra interesse no trabalho que realiza e na sua equipa (n=8, 100.0%), que intervém sempre que necessário (n=7, 87.5%), que tem um cronograma de trabalho bem estruturado (n=5, 62.5%), se preocupa com o bem-estar de todos e trata todos por igual (n=7, 87.5%) e que procura sempre soluções em que todos ganham (n=6, 75.0%).
- Grande parte dos líderes considera algumas vezes que resolvem problemas de forma criativa e inteligente (n=4, 50.0%), que verifica com frequência os relatórios (n=5, 62.5%), pouca ou nada discutem sobre as ações a ser tomadas (n=5, 62.5%), que deixa os trabalhadores gerirem-se sem interferir no seu trabalho (n=7, 87.5%), que não impõe regras e é permissivo (n=4, 50.0%).
- A maioria afirma que nunca pune rapidamente os erros dos seus trabalhadores (n=5, 62.5%).

<i>Classificação de Perfil de Liderança</i>	<i>Nunca</i>	<i>Poucas vezes</i>	<i>Algumas vezes</i>	<i>Sempre</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>
	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>		
Mantém a equipa motivada para os resultados	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (37.5%)	5 (62.5%)	3, 63	4, 00
Comunicativo	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (37.5%)	5 (62.5%)	3, 63	4, 00
Resolve problemas de forma criativa e inteligente.	0 (0.0%)	1 (12.5%)	4 (50.0%)	3 (37.5%)	3, 25	3, 00
Verifica com frequência os relatórios	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (62.5%)	3 (37.5%)	3, 38	3, 00
Demonstra interesse no trabalho que realiza e da equipa.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8(100.0%)	4, 00	4, 00

Intervém sempre que necessário	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	7 (87.5%)	3, 88	4, 00
Determina a tarefa que cada um deve executar, independentemente da capacidade de cada um.	0 (0.0%)	2 (25.0%)	6 (75.0%)	0 (0.0%)	2, 75	3, 00
Desinteressa-se em relação aos problemas dos subordinados.	4(50.0%)	3 (37.5%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	1, 63	1, 50
Pouca ou nenhuma discussão sobre as ações a serem tomadas	0 (0.0%)	2 (25.0%)	5 (62.5%)	1 (12.5%)	1, 88	2, 00
Cronograma de trabalho bem estruturado	0 (0.0%)	2 (25.0%)	1 (12.5%)	5 (62.5%)	3, 38	4, 00
Pune rapidamente os erros dos trabalhadores.	5(62.5%)	3 (37.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1, 38	1, 00
Deixa os trabalhadores gerirem-se sem interferir no seu trabalho, dando-lhes máxima autonomia.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (87.5%)	1 (12.5%)	3, 13	3, 00
Não impõe regras, é permissive	15yu(12.5%)	3 (37.5%)	4 (50.0%)	0 (0.0%)	2, 38	2, 50
Se preocupa com o bem-estar de todos e trata todos por igual.	0 (0.0%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	7 (87.5%)	3, 88	4, 00
Procura sempre soluções em que todos ganham.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (25.0%)	6 (75.0%)	3, 75	4, 00

Tabela 9: Resultados líderes: Perfil de liderança

Ainda conforme a figura 14, é possível verifica que existe uma maior tendência para os líderes consideraram que a principal característica de um bom líder é a de demonstrar interesse no trabalho que realiza e da sua equipa (M=4.00). Por outro lado, existe uma tendência mais reduzida para considerarem que o líder é aquele que pune rapidamente os erros dos seus trabalhadores (M=1.38).

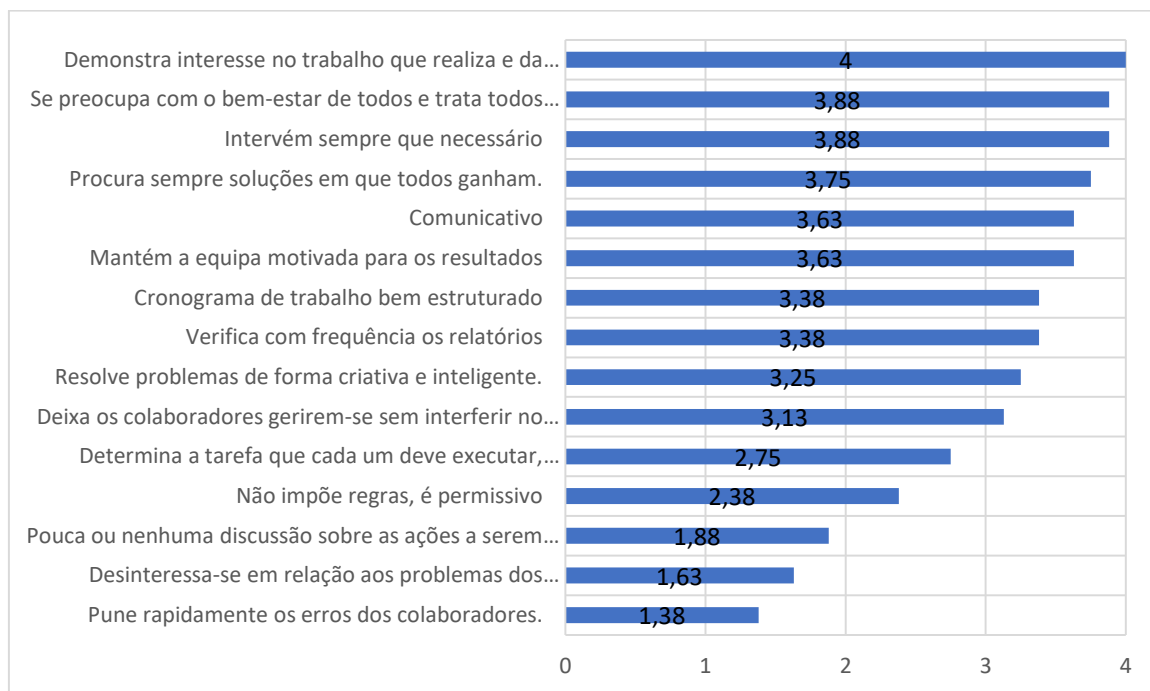


Figura 14: Resultados líderes: Perfil de liderança

6.1.3. Comparação trabalhadores e líderes

Perfil de liderança

No sentido de verificar se existe associação entre as principais características do líder consideradas pelos trabalhadores e pelos próprios líderes recorreu-se ao teste de Qui-Quadrado, sempre possível concluir, conforme os resultados expostos na tabela 10, que apenas no que respeita ao facto de uma das características de um líder é a sua capacidade de estar atento, existem diferenças significativas entre líderes e trabalhadores ($\chi^2=4.94$, 0.026), sendo superior a proporção de líderes que apontam esta característica ($8/8$, 100.0%) comparativamente aos trabalhadores ($6/11$, 54.5%). De resto verifica-se que existe uma proporção semelhante de trabalhadores e líderes que consideram que o líder deve ser confiante ($\chi^2=0.00$, $p=0.960$), ausente ($\chi^2=0.77$, $p=0.381$), compreensivo ($\chi^2=0.11$, $p=0.737$), otimista ($\chi^2=0.83$, $p=0.361$), controlador ($\chi^2=0.11$, $p=0.737$), liberal ($\chi^2=3.52$, $p=0.061$), motivador ($\chi^2=0.04$, $p=0.845$), autoritário ($\chi^2=1.63$, $p=0.202$) e pessimista ($\chi^2=0.77$, $p=0.381$).

<i>Características Liderança</i>	<i>Grupo</i>		<i>X²(p)</i>
	<i>Colaborador</i>	<i>Lider</i>	
Confiante	n (%)	n (%)	
Sim	7 (63.6%)	5 (62.5%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.00 (0.960)
Ausente	n (%)	n (%)	
Sim	1 (9.1%)	0 (0.0%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.77 (0.381)
Compreensivo	n (%)	n (%)	
Sim	9 (81.8%)	7 (87.5%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.11 (0.737)
Otimista	n (%)	n (%)	
Sim	5 (45.5%)	2 (25.0%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.83 (0.361)
Controlador	n (%)	n (%)	
Sim	2 (18.2%)	1 (12.5%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.11 (0.737)
Liberal	n (%)	n (%)	
Sim	6 (54.5%)	1 (12.5%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	3.52 (0.061)
Motivador	n (%)	n (%)	
Sim	6 (54.5%)	4 (50.0%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.04 (0.845)
Autoritário	n (%)	n (%)	
Sim	2 (18.2%)	0 (0.0%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	1.63 (0.202)
Atento	n (%)	n (%)	
SimA	6 (54.5%)	8 (100.0%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	4.94 (0.026)
Pessimista	n (%)	n (%)	
Sim	1 (9.1%)	0 (0.0%)	
Total	11 (100.0%)	8 (100.0%)	0.77 (0.381)

Tabela 10: Comparação trabalhadores e líderes: Perfil de liderança

6.2.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS

“A liderança na gestão de equipas em IPSS: - O AS como líder”. Tratou-se de uma pesquisa que analisou a percepção da liderança dos chefes de equipas nas IPSS's, relativa aos AS da Região do distrito de Lisboa, e que explorou também a visão dos trabalhadores das IPSS's sobre a liderança dos seus superiores hierárquicos no contexto de equipas. O trabalho procurou avaliar os principais estilos de liderança, traços de líder, forma de atuação e o exercício da liderança no Serviço Social em IPSS.

O objetivo que se pretendia alcançar era avaliar o grau de satisfação do trabalho dentro da organização na perspetiva dos AS, como esta é diretamente afetada pela variável liderança e todos os seus componentes nas IPSS, e se as metas e objetivos propostos pela IPSS alcançavam os mesmos resultados independentemente do tipo de liderança, inteligência emocional e respeito profissional pelos líderes organizacionais.

Após os inquéritos realizados pode concluir-se que a nível da satisfação do trabalho, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a aptidão dos seus líderes para conduzir a organização através do exemplo dando-lhes também a possibilidade de tomarem decisões no decorrer do trabalho, sendo um dos fatores chave para que os trabalhadores se sintam motivados e com energia para estar no local de trabalho, são ouvidos e apoiados.

Os resultados sugerem que uns dos factores principais que motivam os trabalhadores são a oferta de oportunidades dentro das próprias instituições, dando-lhe uma grande autonomia, não descurando a comunicação com os líderes. Foi possível verificar que em relação à liderança a maioria considera que o líder é um agente de mudança, que tem um impacto positivo e de influência, motivando-os a alcançar os seus objetivos. O carisma dos líderes é um dos fatores que reconhecem como essencial, porque o mesmo analisa os comportamentos da organização e tenta, por todos os meios, corrigi-los usando uma energia desmedida para encontrar novas oportunidades de atuação (Reis, 2018). No que diz respeito ao modo como os trabalhadores analisam a capacidade de liderança, podemos afirmar que um número mais elevado considera que os seus chefes os tratam com igualdade e respeito, que em situações de stress e conflitos conseguem fazer uma boa gestão e controlo e que reconhecem e recompensam os esforços de todos quando alcançam ou superam uma meta.

A motivação dos trabalhadores está relacionada com os estímulos e com a influência que os líderes também têm sobre eles, sendo um traço bastante importante e que para os trabalhadores é essencial, pois é um poder construtivo que desencadeia uma harmonia no grupo. Para Bowditch e Buono (2006), citado por Muller, (2015), a liderança traduz-se num processo de influência, que parte em geral de uma pessoa, sendo que através dela um indivíduo ou grupo recebe orientação, tanto para estabelecer, como para atingir metas. Para Robbins e Judge (2013), citado em Graça (2016) a liderança corresponde à capacidade para influenciar um grupo a seguir determinada visão ou alcançar um conjunto de metas, ou seja, é um processo de influência o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos. Um líder eficaz deverá não só revelar conhecimento técnico para transmitir aos trabalhadores como se executam as tarefas, mas também a capacidade para lidar com as pessoas, para comunicar com os funcionários no sentido de realizarem o trabalho desejado (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006 citado em Graça 2016).

Um dos problemas que se levanta à gestão das IPSSs é a sua liderança por pessoas que nem sempre têm a disponibilidade, formação e experiência necessárias para o desempenho das suas funções (Bowen, 1994 citado por Pereira, 2019, p. 30). Uma das especificidades da gestão de pessoas realizada por AS prende-se com a sua atenção quanto à responsabilidade social quanto a problemas sociais que possam originar e o apelo à inclusão de públicos desfavorecidos nos quadros das instituições. Este procedimento pode trazer vantagens financeiras para as instituições, por via das situações subsidiadas, assim como podem assegurar a cooperação, entre as instituições e os serviços públicos de emprego, com as vantagens que o trabalho em rede proporciona a partir destas cooperações mútuas.

A profissão constrói um vínculo com a Gestão Social porque, por um lado, existe uma necessidade dos movimentos sociais para que se dê resposta a estas necessidades e, por outro, os profissionais movem-se numa escassez de recursos para o social em sérias transformações na segurança social, e, finalmente, estes profissionais têm que assegurar condições para a sua reprodução social, isto é, o seu trabalho. No trabalho analisado, verificamos que muitos dos líderes são AS e que conseguem conciliar na perfeição estas duas competências e funções.

Analisando os inquéritos, e respondendo à questão do que é a liderança a maioria dos líderes refere que é uma espécie de agente de mudança uma vez que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um individuo ou grupo. Tal como para Robbins e Judge (2013), citado em Graça (2016) diz, a liderança corresponde à capacidade para influenciar um grupo a seguir determinada visão ou alcançar um conjunto de metas, ou seja, é um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002) um líder eficaz tem também de apelar à inteligência emocional e possuir como competências de liderança a autoconsciência, a capacidade de autogestão, uma consciência social e a capacidade de gestão das relações, por isso quando os líderes foram inquiridos sobre quais são as suas principais características afirmam que é a capacidade de estar atento, e de ser compreensivo e verifica-se também que a maioria dos líderes considera que consegue antecipar os problemas e desenvolver planos com vista a resolvê-los.

Atualmente, um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é manter os seus trabalhadores motivados, devido ao contexto competitivo e em constante mutação na qual se encontram. Arnold, Robertson e Cooper (s / d) citados por Freixo (2010) fornecem informações mais detalhadas sobre o assunto e apontam que a motivação está relacionada com fatores que estimulam ou influenciam os trabalhadores a comportarem-se de determinada maneira. Garrido (2020) acredita que a atenção personalizada e o apoio de líderes transformacionais às necessidades e exigências dos funcionários podem aumentar a sua participação em atividades criativas. Esses líderes estimulam os seus pensamentos intelectuais questionando e desafiando constantemente as suposições e pensamentos dos funcionários e, finalmente, incentivam-nos a participar na criação e implementação de ideias. Esses líderes têm a capacidade de vincular a visão organizacional aos objetivos pessoais, aumentando assim a motivação dos funcionários (Bednall et al., 2018). Assim, os resultados do modo como os líderes reagem às situações em que o colaborador tem um desempenho abaixo do perspetivado, vai ao encontro do que os autores acima referiram, no sentido de orientar e coordenar os seus trabalhadores e procurar saber o motivo do sucedido.

Relativamente ao modo como os líderes caracterizam um perfil de liderança, é possível verificar que um número superior de líderes considera que um líder é aquele

que mantem a equipa motivada para os resultados, que demonstra interesse no trabalho que realiza e na sua equipa e que intervém sempre que necessário.

É possível verificar que existe uma maior tendência para os líderes considerarem que a principal característica de um bom líder é a de demonstrar interesse no trabalho que a equipa realiza, e por outro lado, existe uma tendência mais reduzida para considerarem que o líder é aquele que pune rapidamente os erros dos seus trabalhadores.

Uma das limitações a estes questionários foi a pesquisa quantitativa através de questionários, por um lado, segundo Sousa e Batista (2021), afirma que é um método mais complexo, onde se consegue estudar uma realidade mais objetiva, em que os investigadores são independentes dos sujeitos de estudo. Mas se a pesquisa fosse qualitativa era mais rica em detalhes sobre as pessoas, os lugares, o diálogo e originavam um processo estatístico mais complexo, onde se prioriza a compreensão, há uma ligação mais direta entre o pesquisador e a situação a ser estudada (Bogdan e Biklen 1994).

Outra das limitações foi o período em que foram feitos os inquéritos, em plena pandemia, o que pode ter condicionado o número de inquiridos e a disponibilidade para os trabalhadores e líderes responderem ao mesmo.

Uma das vantagens foi a importância de estabelecer métodos de trabalho e compreender as características de um líder no âmbito das IPSS's.

7. CONCLUSÕES

É crucial para o desenvolvimento das IPSS's que a mesma tenha uma boa gestão/liderança. Tendo em conta os desafios e a constante mutação do mercado e o meio envolvente em que se encontram inseridas, tornou-se importante que os AS desenvolvam capacidades de gestão e liderança para que se torne dispensável a contratação de uma liderança externa e à parte da assistência Social.

A área de atuação das IPSS abriu um mercado de trabalho diferente aos AS, responsabilizando-os muitas vezes, pela sua gestão/coordenação enquanto “novas empresas” de economia social, como também reflete mais uma marca das mutações que a profissão tem sofrido ao longo do tempo.

A liderança pode ser definida como um processo de influência, que é aplicado individual ou coletivamente por pessoas que possuem certas habilidades (como comunicação, conhecimento e relacionamentos) para atingir as necessidades e objetivos da organização.

Um líder eficaz deverá não só revelar conhecimento técnico para transmitir aos liderados que executam as tarefas, mas também a capacidade para lidar com as pessoas, para comunicar com os funcionários no sentido de realizarem o trabalho desejado, sendo por isso a experiência profissional como AS um fator chave, uma vez que conseguem compreender os funcionários de uma outra forma porque trabalham diretamente com os mesmos.

A **personalidade, a motivação e a capacidade**, são algumas das características mais estudadas e valorizadas dos traços de identificação dos líderes, e sendo eles os próprios AS, conseguem inspirar a equipa criando relações no trabalho, lidam com a mudança de uma outra forma, promovendo-a e valorizando-a, inspiram e dão entusiasmo à equipa e têm a capacidade de lidar com situações de tensão emocional, falando sempre nos funcionários como um todo e nunca se individualizando.

Para a obtenção de resultados convincentes é necessário haver uma gestão eficaz e uma liderança eficiente. A liderança é uma função que apela a originalidade, a criatividade, a proatividade, ao emocional, baseado em valores e princípios humanos. A

liderança cria significados, estabelece vínculos emocionais que dão sentido a tarefa, desta forma as pessoas sentem-se motivadas para trabalhar.

Os líderes e os trabalhadores estão satisfeitos com os líderes e com os estilos de liderança. Uma vez que pensam como equipa, ajudando-se, motivando-se e deixam que haja desenvolvimento pessoal sem criar barreiras.

7.1.LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

A abordagem conjunta destes temas Liderança+ AS+ IPSS's torna-se, só por si, um desafio, uma tarefa interminável.

Embora as dificuldades e os desafios que foram constantes, a ideia de que um estudo sobre este tema que tem vindo a ser bastante debatido seria pertinente no sentido de poder dar um contributo significativo.

A maior limitação com que nos deparámos na realização deste estudo foi o compromisso de garantir respostas das instituições numa época pandémica, em que a cada bater de porta era uma resposta negativa e o veículo mais usado, neste caso os e-mails muitas vezes o sucesso de respostas nos primeiros três meses de recolha de dados, foi sem sucesso. Muitos questionários aplicados ficaram por ser respondidos no que isso deixou-nos de certa forma frustrados, face às expectativas criadas.

Outro limite que nos foi imposto foi no nível dos trabalhadores a envolver, apesar de mais trabalhoso e complexo, tornou-se um trabalho ainda mais completo.

Este estudo, questionava se o nível de liderança dos AS nas IPSS's, e se essa mesma liderança era influenciado pelo género do Líder bem como, pelo comportamento do líder e estilo de liderança em detrimento aos seus trabalhadores, se o líder possuía conhecimentos de liderança e qual a sua percepção em termos de aplicabilidade sobre o tema.

Os resultados obtidos foram afirmativos, embora esta mesma investigação tenha sido trabalhada com uma amostra que podemos considerar baixa, mas relevante e com o foco muito em IPSS's citas no distrito de Lisboa, o que só por si não nos reflecte a realidade do resto do país.

Ao longo da investigação foi necessário para complemento aprofundar temas como a motivação e a gestão, face ao líder sem a necessidade total de desviar do tema central pelo que apenas foi abordado conceitos importantes.

Para futuros estudos, seria importante alargar a amostra, principalmente a todo o território nacional, para se obter uma melhor percepção de funcionamento de outras realidades fora a da capital. A adição de outros temas como a preferência do género feminino a profissão, seria deveras interessante pois foi verificado mais mulheres a exercerem a profissão e em posições de chefia.

Acreditamos que esta investigação não foi concluída, pois é um tema aberto a muitas percepções e em que o conhecimento e a aprendizagem são infindáveis.

BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, C., FRANCO, R.C. & MENESES, J.W. (2010). Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social. ImoEdições.

BASS, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share the vision, 18(3), 19-31.

BEDNALL, T.C., RAFFERTY, A.E., SHIPTON, H., SANDERS, K., JACKSON AND C.J. (2018), “Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?”, British Journal of Management, Vol. 29 No. 4, pp. 796-816, doi: 10.1111/1467-8551.12275.

BERGAMINI, C. Motivação nas organizações. 4. Ed. São Paulo, 2006. 214p.

BOGDAN, R. E BIKLEN, S. (1994) – Investigação Qualitativa em Educação - Uma introdução à teoria e aos métodos, Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora

BRANCO, F. A; Fernandes, E. O Serviço Social em Portugal: trajetória e encruzilhada, 2005. Disponível em: Acesso em: agosto 2021

CARAPETO, C. E FONSECA, T. (2006). Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: Edições Sílabo.

CARUSO, D. E SALOVEY, P. (2007). Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia. Brasil: São Paulo, M.Books.

CARVALHO, M. I & PINTO, C. (2015). Desafios do Serviço Social na actualidade em Portugal. São Paulo, n. 121, p. 66-94. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.014>

CUNHA, M. & REGO, A. (2003). A Essência da Liderança. Lisboa: RH Editora.

CHIAVENATO, I. (2003). Introdução a Teoria Geral da Administração. Elsevir Editora.

CHIAVENATO, I. (2014). Introdução a Teoria Geral da Administração. Manole

FACHADA, O. (2014). A prática da Liderança. A Liderança na Prática. Edições Silabo, Lda.

CRESPO, G. M. (2013). Liderança em Instituições Particulares de Solidariedade Social: a análise do concelho de Sabugal. Dissertação apresentada ao departamento de ciências sociais e humanas da Universidade da Beira Interior para obtenção de grau de mestre, orientada por Doutor Domingos Vaz, Covilhã.

CRESPO, D. M. (2019). A prática profissional do AS enquanto Diretor Técnico da resposta social Centro de Dia Programa de Estimulação Cognitiva. Trabalho de Projeto apresentada ao Instituto Superior de Serviço Social do Porto para obtenção do Grau de Mestre, orientado por Mónica Teixeira.

Decreto-Lei nº 115/83 de 25 de fevereiro. Regime jurídico que Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Decreto-Lei nº. 174-A/2014 de 14 de novembro. Regime jurídico dos Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

FERRÃO, F. V. (2016). AS e diretor técnico: complementaridade ou dualidade de funções no serviço de apoio domiciliário. Dissertação apresentada a Faculdade de Psicologia e Ciências da educação da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutora Cristina Albuquerque, Coimbra.

FORTIN, M. F. (1999). O processo de Investigação: Da concepção à Realização. Loures, Lusociência – edições Técnicas e Científicas, Lda

FRAGA, R. T. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional. Dissertação apresentada ao Instituto superior de contabilidade e administração de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutor Wander de Carvalho, Coimbra.

FREIXO, L., 2010. Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas do setor metalúrgico do norte do país

GARCIA, Tomás Fernández e Bracho, Cármen Alemán. 2008 (coords). Introducción al Trabajo Social. Madrid: Alianza Editorial.

GARRIDO, S. M. (2020). As relações entre a liderança, compensações e motivação dos trabalhadores no setor da indústria. Dissertação apresentada no Departamento de Ciências Empresariais do Instituto Universitário da Maia – ISMAI para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutor Pedro Teques, Porto.

GOMES, L. S. (2014). Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos trabalhadores: Estudo realizado em Instituições Particulares de Solidariedade Social dos distritos da Guarda e Viseu. Dissertação apresentada ao Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa Centro Regional das Beiras – Viseu para a obtenção do grau de mestre, orientada por Doutora Célia Ribeiro, Viseu.

GONÇALVES, A. B. (2017). A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências. Dissertação apresentada a Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutora Ana Salazar, Porto.

GOLEMAN, D... [et al.]. HBR: 10 artigos essenciais: *Liderança* (1ª ed). Actual – Lisboa.

GRAÇA, B. T. (2016). O impacto dos estilos de liderança na satisfação profissional: Um estudo sobre Instituições Particulares de Solidariedade Social do distrito de Santarém. Dissertação apresentada a Escola Superior de Gestão e Tecnologia no Instituto Politécnico de Santarém para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutor João Serrano, Santarém.

MARQUES, E.; MOURO, H. Portugal. In Annamaria Campanini and Elizabet Frost (Eds.). *European Social Work, commonalities and differences*. Roma: Caracci Editori, 2004. p. 182-88

MARTINS, A. A escola da ciência social de Le Play na construção do conhecimento do Serviço Social português. *Intervenção Social*, Lisboa, n. 7, 1993

MARTINS, A. Serviço Social e investigação. In: NEGREIROS, M. et al. *Serviço Social: profissão e identidade — que trajetória?* Lisboa/São Paulo: Veras, 1999a. p. 45-63.

MARTINS, A. *Génese, emergência e institucionalização do Serviço Social português*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999b

MARTINS, B. M. (2015). A Importância da Liderança para o funcionamento da comunicação interna numa organização sem fins lucrativos: Um projecto de aplicação na APPACDM. Dissertação apresentada na Escola Superior de Tecnologia de Gestão de

Oliveira de Hospital do Instituto Politécnico de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutor Daniel Gomes, Coimbra.

MATOS, B. E. (2011). Práticas de Liderança do(a) Diretor(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra. Dissertação apresentada ao Departamento de Educação e Ensino a Distância da Universidade Aberta para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutora Lídia Resendes

MULLE, W. S. (2015, Agosto 13- Agosto 14). *Transformação Organizacional para a Sustentabilidade: Diferenças entre gerentes e líderes*. [Sessão]. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão (ISSN 1984-9354) & II INOVARSE. FIRJAN-RJ, Av. Graça Aranha, 1 - Centro, Rio de Janeiro, RJ

NASCIMENTO, P. C. (2012). Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos trabalhadores. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre, orientada por Doutor António Duarte, Bragança.

NÚNCIO, M. (2010). Introdução ao Serviço Social, História, Teoria e Métodos (2ª edição). I.S.C.S. P.

PEREIRA, S. C. (2019). A liderança transformacional e a satisfação profissional: o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social de Viseu. Dissertação apresentada ao departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutora Andreia Tatiana Vitória, Aveiro.

RIBEIRO, C. A. (2011). Práticas de gestão no agir do AS: Uma análise exploratória. Dissertação apresentada a Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa- Centro Regional de Braga para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutora Silvia Mendes, Braga.

RIBEIRO, S. C. (2019). Liderança no Feminino e Liderança no Masculino: Perspetivas diferenciadas sobre o impacto na gestão de mudança nas organizações. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada por Doutor Wander de Carvalho, Coimbra.

SEMEDO, M.A. (2015). Estilo de liderança dos profissionais do Serviço Social em Instituições Particulares de Solidariedade Social. Dissertação apresentada ao Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia para obtenção de grau de mestre, orientada por Doutora Maria Irene de Carvalho, Lisboa.

REIS, F.L. (2022). A investigação científica e trabalhos académicos- Guia Prático. Edições Silabo, Lda.

REIS, F.L. (2021). Manual de gestão das organizações: Teoria e prática- Guia Prático. 2ª edição, Edições Silabo, Lda.

REIS, F.L. & Silva, M. J. (2014). Princípios de gestão (1ª ed., 2ª imp.). Edições Silabo, Lda.

ROBBINS, S. (2005). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.

ROUCO & SARMENTO, (2009). Liderança Carismática: Um Factor Estratégico para o Sucesso Organizacional. Revista da Academia Militar. Proelium. Consultado a junho de 2021, em: <http://pt.scribd.com/doc/142689426/Lideranca-Carismatica-Um-Factor-Estrategico-ParaSucesso-Organizacional>.

SALEEBEY, D. (2009). The Strengths Perspective. In Social Work Practice. Boston: Pearson education.

SOBRAL, S. & RIBEIRO, C. (2018). A liderança no feminino: Uma revisão de literatura, Gestão e Desenvolvimento, 26, 57-76.

SOUSA, M. J. & BAPTISTA, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor

STOUDT, D. & REGGIORI, G. M. (S/d). O REAL SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de administração contemporânea, [S.l], v. 07, n. 04, p. 33- 51, out./dez., 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/content/resumos.php?revista_id=1&artigo_id=311. Acesso em: 10 de setembro.

VEIGA, M. V. (2019). Sustentabilidade económico-Financeira das instituições de Solidariedade Social de Paralisia Cerebral. Dissertação apresentada ao Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia para obtenção de grau de mestre, orientada por Doutora Felipa Lopes dos Reis, Lisboa.

VILARINHO, M. (2000). Políticas de educação pré-escolar em Portugal (1977-1997). Instituto de Inovação Educacional.

WOODS, P. (1986). La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.

ANEXOS

ANEXO I: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO AOS TRABALHADORES

INSTRUÇÕES:

Este questionário surge no âmbito de um trabalho de investigação para elaboração da dissertação de mestrado com o tema “**A liderança na gestão de equipas em IPSS’s: O AS como líder**”.

Este questionário não é voltado a teste. Não existem respostas correctas ou erradas. Tenha atenção a cada questão e responda de modo sincero as questões. Certifique-se que respondeu a todas.

Todos os dados fornecidos serão tratados sem identificação da entidade que na qual foi respondido os questionários, dessa forma não será possível fazer qualquer tipo de relação dos dados fornecidos com a instituição que respondeu ao inquérito.

NÃO ESCREVA O SEU NOME NO QUESTIONÁRIO. TODAS AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS.

A dissertação é orientada pela Sr^a Prof^a Doutora Felipa Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: felipareis2011@hotmail.com.

Face ao exposto, agradecemos a sua colaboração prestada para então realização deste trabalho. Agradece-se que este inquérito seja devolvido em curto espaço de tempo por forma a não inviabilizar o tratamento dos dados e a entrega da dissertação de mestrado na Universidade dentro do prazo que foi estipulado.

Atentamente

Jorgina Liudmila Catala Seúlo

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61 ou mais

3. Habilitações literárias

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino Secundário (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (11º ano)
- ☐ Ensino Secundário (Completo)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Tempo de trabalho na empresa

- ☐ > 1 ano
- ☐ > 1 ano e < de 5 anos
- ☐ > 5 anos e < de 10 anos
- ☐ > 10 anos

5. Indique o seu vínculo contratual

- ☐ Recibos verdes
- ☐ Contrato de termo certo
- ☐ Contrato sem termo

- ☐ Estágio Profissional
- ☐ Outro. Indique:

6. Indique a sua principal tarefa na organização

☐ _____

LIDERANÇA:

7. A liderança da sua equipa/organização é:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

8. Prefere um líder:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Sem preferência

9. Fatores que o motivam no ambiente de trabalho:

	1- Nunca	2- Poucas vezes	3- Algumas vezes	4- Sempre
Autonomia, o que demonstra confiança no trabalho do colaborador				
Oferta de oportunidades, estimulando os trabalhadores a crescerem constantemente.				
Receber elogios e outros sinais de reconhecimento				

do seu trabalho				
Não se importa com as condições de trabalho				
Presença de desafios, pois todo o trabalho fácil demais torna-se monótono.				
Comunicação entre trabalhadores e líderes/chefia, incluindo discussões construtivas e feedbacks regulares sobre o desempenho de cada um.				

10. No seu entender o que é liderança?

- ☐ Um agente de mudança, dado que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo.
- ☐ Processo de transformar o comportamento de um individuo ou de uma organização.
- ☐ Outra. Indique: _____

11. Quais habilidades interpessoais considera importante em um líder. Selecione 3:

- ☐ Comunicativo
- ☐ Humildade
- ☐ Assertividade
- ☐ Proativo
- ☐ Motivador
- ☐ Inteligência Emocional
- ☐ Carismático

12. Classifique a sua satisfação no trabalho quanto:

	1-Nunca	2- Poucas vezes	3- Algumas vezes	4- Sempre
Ao envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão				
Aptidão da liderança para conduzir a organização				
Chefia lidera através do exemplo				
Reconhecimento do trabalho				
Possibilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional				

13. Classifica a sua chefia quanto a liderança exercida:

	1-Nunca	2- Poucas vezes	3- Algumas vezes	4- Sempre
Trata todos os trabalhadores por igual e com respeito				
Procura envolver a todos nas decisões mais importantes da organização				
Distribui o trabalho por prioridades e capacidades				
Em situações de stress e conflitos, consegue fazer uma boa gestão e controle				
Reconhece e recompensa os				

esforços de todos quando alcançam ou superam uma meta				
Comunicação limpa, fluída e flexível				
Demonstra desenvolvimento e empenho no trabalho que realiza.				
Experimenta novos métodos e procedimentos				
Mostra compreensão em relação aos problemas dos subordinados				
Examina registos, relatórios, documentos com a finalidade de verificar o seu rigor				

14. Como classifica o seu líder? Selecione no máximo 5.

- ☐ Confiante
- ☐ Ausente
- ☐ Compreensivo
- ☐ Otimista
- ☐ Controlador
- ☐ Liberal
- ☐ Motivador
- ☐ Autoritário
- ☐ Atento
- ☐ Pessimista

15. Neste grupo é-lhe solicitado que avalie a sua chefia direta, relativamente ao relacionamento que tem consigo enquanto colaborador da organização.

	1-Nunca	2- Pouca vezes	3- Algumas vezes	4- Sempre
Identifico-me com o meu chefe				
Sinto-me bem junto ao meu chefe				
Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos propostos, sem a sua ajuda direta				
Reconhece o meu bom trabalho				
Trata-me de modo diferente dos demais trabalhadores				
A chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja para tal.				
A minha chefia ouve-me quando preciso				
Eu tomo as minhas decisões quanto ao meu trabalho e a minha chefia apoia-me.				
A minha chefia solicita a minha ajuda quando necessita.				
A minha chefia aceita as minhas críticas com espírito				

aberto.				
---------	--	--	--	--

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO II: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO A CHEFIA/LÍDERES DE EQUIPAS

INSTRUÇÕES:

Este questionário surge no âmbito de um trabalho de investigação para elaboração da dissertação de mestrado com o tema “A liderança na gestão de equipas em IPSS ’s: O AS como líder”.

Este questionário não é voltado a teste. Não existem respostas corretas ou erradas. Tenha atenção a cada questão e responda de modo sincero as questões. Certifique-se que respondeu a todas.

Todos os dados fornecidos serão tratados sem identificação da entidade que na qual foi respondido os questionários, dessa forma não será possível fazer qualquer tipo de relação dos dados fornecidos com a instituição que respondeu ao inquérito.

NÃO ESCREVA O SEU NOME NO QUESTIONÁRIO. TODAS AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS.

A dissertação é orientada pela Sr^a Prof^a Doutora Felipa Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: felipareis2011@hotmail.com.

Face ao exposto, agradecemos a sua colaboração prestada para então realização deste trabalho. Agradece-se que este inquérito seja devolvido em curto espaço de tempo por forma a não inviabilizar o tratamento dos dados e a entrega da dissertação de mestrado na Universidade dentro do prazo que foi estipulado.

Atentamente

Jorgina Liudmila Nityana Catala Seúlo

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

16. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

17. Idade

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61 ou mais

18. Habilitações literárias

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino Secundário (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (11º ano)
- ☐ Ensino Secundário (Completo)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

19. Tempo de trabalho na empresa

- ☐ > 1 ano
- ☐ > 1 ano e < de 5 anos
- ☐ > 5 anos e < de 10 anos
- ☐ > 10 anos

20. Indique o seu vínculo contratual

- ☐ Recibos verdes
- ☐ Contrato de termo certo

- ☐ Contrato sem termo
- ☐ Estágio Profissional
- ☐ Outro. Indique:

21. Indique a sua principal tarefa na organização

- ☐ _____

LIDERANÇA:

22. No seu entender o que é liderança?

- ☐ Um agente de mudança, dado que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo.
- ☐ Processo de transformar o comportamento de um individuo ou de uma organização.
- ☐ Processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo.
- ☐ Outra. Indique: _____

23. Como se autocaracteriza enquanto líder?

- ☐ Confiante
- ☐ Ausente
- ☐ Compreensivo
- ☐ Otimista
- ☐ Liberal
- ☐ Motivador
- ☐ Controlador
- ☐ Atento
- ☐ Pessimista

24. Como reage face às adversidades?

- ☐ Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista a resolvê-los

- ☐ Só intervém quando necessita
- ☐ Evita-as, não participa de forma ativa
- ☐ Outra. Indique: _____

25. Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho abaixo do perspectivado.

- ☐ Penaliza
- ☐ Orienta, procura saber o motivo
- ☐ Chama atenção e espera mudar
- ☐ Não se interessa
- ☐ Outro. Indique: _____

26. Pratica alguma forma de motivar os seus trabalhadores?

- ☐ Sim
- ☐ Não.

Se sim. Qual? _____

27. Indique três das principais tarefas que desempenha nesta organização

- ☐ Coordenação de serviços
- ☐ Gestão de Recursos Humanos
- ☐ Atendimento a utentes/familiares
- ☐ Acção direta
- ☐ Gestão organizacional
- ☐ Coordenação de projeto
- ☐ Líder direta de uma equipa
- ☐ Direcção
- ☐ Outro. Indique: _____

28. Exerce funções de chefia e de AS, simultaneamente.

- ☐ Sim
- ☐ Não

29. Em valor o seu trabalho como chefia é compatível com o de AS.

- ☐ 1 Muito pouco
- ☐ 2 Pouco
- ☐ 3 Satisfaz
- ☐ 4 Muito

30. Classifique em escala, o perfil ideal de liderança exercida por si:

	1-Nunca	2-Poucas vezes	3- Algumas vezes	4- Sempre
Mantém a equipa motivada para os resultados				
Comunicativo				
Resolve problemas de forma criativa e inteligente.				
Verifica com frequência os relatórios.				
Demonstra interesse no trabalho que realiza e da equipa.				
Intervém sempre que necessário.				
Determina a tarefa que cada um deve executar, independentemente da capacidade de cada um.				

Desinteressa-se em relação aos problemas dos subordinados.				
Pouca ou nenhuma discussão sobre as ações a serem tomadas.				
Cronograma de trabalho bem estruturado.				
Pune rapidamente os erros dos trabalhadores.				
Deixa os trabalhadores gerirem-se sem interferir no seu trabalho, dando-lhes máxima autonomia.				
Não impõe regras, é permissivo.				
Se preocupa com o bem-estar de todos e trata todos por igual.				
Procura sempre soluções em que todos ganham.				

Obrigada pela sua colaboração