

CARLOS ISAIÁS DE SOUSA C. DA SILVA GONÇALVES

**PAPEL DO GESTOR ASSISTENTE SOCIAL NA
GESTÃO DE CONFLITOS.**

**Estudo de caso no Serviço de Apoio Domiciliário de
uma IPSS**

Orientadora: Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Serviço Social**

Lisboa

2021

CARLOS ISAÍAS DE SOUSA C. DA SILVA GONÇALVES

**PAPEL DO GESTOR ASSISTENTE SOCIAL NA
GESTÃO DE CONFLITOS.**

**Estudo de caso no Serviço de Apoio Domiciliário de
uma IPSS**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Unidades Sociais e Bem Estar, no Curso de Mestrado em Gestão de Unidades Sociais e de Bem Estar, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientadora: Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Data de defesa pública: 5 de maio de 2021

Composição do júri:

Professora Doutora Paula Ferreira

Professor Doutor Nelson Ramalho

Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2021

Agradecimentos

Gostaria de prestar os mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram na realização deste trabalho por mais pequeno que possa parecer essa participação, foi de extrema importância.

A realização deste trabalho só foi possível, em primeiro lugar, pelo grande apoio que recebi da parte da minha mulher, Cristina Friza, e que sem esse apoio não teria sido possível, deixo registado o meu enorme agradecimento.

A todos os professores da licenciatura em Serviço Social pela motivação para irmos mais além, e a todos os professores do mestrado que nos ajudaram neste percurso, nomeadamente a orientadora professora Doutora Felipa Lopes dos Reis.

Apesar de nos últimos meses Portugal e o mundo estarem a viver uma situação difícil e atípica, devido ao COVID-19, o que dificultou encontrar uma instituição que nos abrisse as suas portas para a concretização deste trabalho, o meu muitíssimo obrigado à associação onde realizei este estudo de caso, através da Dra. Ana Sofia, que sem a sua ajuda e a de todos os colaboradores do serviço de apoio domiciliário, este trabalho não teria sido concluído.

Quero ainda e como não poderia deixar de ser, agradecer à minha família e amigos que me apoiaram e ajudaram a ultrapassar este desafio. Sozinho seria quase impossível, mas com a ajuda de todos tudo se alcança. À Sofia Ramos pela enorme ajuda, ficarei grato para sempre, à Maria Aparecida pelo seu apoio, e à minha amiga e colega dos últimos cinco anos e espero que para muitas décadas, a Clara Custódio pela partilha, ajuda nos desabafos, frustrações, tristezas e alegrias que ultrapassamos neste longo e difícil caminho que foi a Universidade.

O meu muito obrigado a todos.

Resumo

As organizações do Terceiro Setor possuem particularidades relativamente ao serviço prestado e às fontes de recursos financeiros, que implicam a adoção de práticas de gestão eficiente e que envolvam toda a equipa. Como tal, o líder de cada valência que as constituem deve assumir uma posição que promova o diálogo, a participação, a partilha de responsabilidades, mesmo em situações de conflito.

Para fazer uma primeira abordagem às competências sociais do assistente social na gestão de pessoas foi realizado um estudo de caso na valência de Serviço de Apoio Domiciliário de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, tendo como objetivo perceber que estilo de liderança e que estratégias de gestão de conflitos são adotados pela líder e coordenadora da valência e qual a influência das suas competências nestas escolhas.

Numa primeira fase adotou-se uma metodologia qualitativa, convidando os 14 membros da sua equipa a responder a um inquérito por questionário, que incluía o Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) e o Inventário de Conflito Organizacional de Rahim II (ROCI-II). Numa segunda fase foi realizada uma entrevista estruturada à própria coordenadora para analisar o seu ponto de vista.

Os resultados permitiram concluir que a coordenadora utiliza uma combinação de liderança transformacional e transacional e privilegia a estratégia colaborativa, apesar de utilizar outras quando as circunstâncias assim o exigem e a própria afirmar preferir a evitação. Relativamente às competências sociais que se enquadram nos estilos de liderança e estratégias de gestão de conflitos que mais faz uso, destacam-se a promoção da participação e do espírito de equipa e o ambiente de confiança que gera e, por outro lado, a dificuldade de comunicação com a sua equipa.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Estratégias de Gestão de Conflitos, Competências sociais; Gestão social; Assistente social

Abstract

Third Sector organizations have particularities regarding the service provided and the sources of financial resources, which imply the adoption of efficient management practices that involve the entire team. As such, the leader of each valence that constitutes them must assume a position that promotes dialogue, participation, and the sharing of responsibilities, even in situations of conflict.

In order to make a first approach to the social skills of the social worker in people management, a case study was carried out in the Home Support Service of a Social Solidarity Private Institution, aiming to understand which leadership style and which conflict management strategies are adopted by leader and coordinator of the valence and what is the influence of their skills in these choices.

In a first phase, a qualitative methodology was adopted, inviting the 14 members of her team to answer a questionnaire survey, which included the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) and the Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II). In a second phase, a structured interview was conducted with the coordinator to analyze her point of view.

The results allowed us to conclude that the coordinator uses a combination of transformational and transactional leadership and privileges the collaborative strategy, despite using others when the circumstances demand it and she claim to prefer avoidance. Regarding the social skills that fit the leadership styles and conflict management strategies that make the most use, the promotion of participation and team spirit and the environment of trust that it generates stand out and, on the other hand, the difficulty of communication with your team.

Keywords: Leadership Styles, Conflict Management Strategies, Social Skills; Social management; Social worker

Lista de Abreviaturas

IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
MLQ	Questionário Multifatorial de Liderança (do inglês, <i>Multifactorial Leadership Questionnaire</i>)
ROCI-II	Inventário de Conflito Organizacional de Rahim II (do inglês, <i>Rahim Organizational Conflict Inventory II</i>)
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário

Índice

Introdução.....	9
Problemática da Investigação	10
Escolha e Justificação do Tema	11
Estrutura do trabalho.....	14
Capítulo I. Revisão da Literatura.....	16
1.1 Conflito	17
1.1.1 Noções de Conflito.....	17
1.1.2 Tipos e Níveis de Conflitos	19
1.1.3 Estratégias de Gestão de Conflitos.....	20
1.2 Liderança	24
1.2.1 Conceito de Liderança.....	24
1.2.2 Estilos de Liderança	27
1.2.3 Líder vs Gestor	31
1.3 Gestor Assistente Social no Terceiro Setor	32
1.3.1 Organizações do Terceiro Setor	32
1.3.2 Direção e Direção Técnica de uma Instituição Particular de Solidariedade Social .	34
1.3.3 Desafios do Gestor Assistente Social de Instituições Particulares de Solidariedade Social	35
Capítulo II. Aspetos Metodológicos	39
2.1 Quadro Conceptual de Análise	39
2.2 Tipo de estudo.....	39
2.3 Universo e Amostra de Investigação	41
2.3.1 Critérios de Seleção da Amostra	41
2.3.2Apresentação do Estudo de Caso	42
2.3.3Definição da Amostra.....	43
2.4 Variáveis do Estudo	43
2.5 Instrumentos de Recolha de Dados.....	44
2.5.1 Inquérito por questionário	44
2.5.2 Entrevista.....	48
2.6 Procedimento de Recolha de Dados	48

2.7 Tratamento dos Dados	49
2.8 Questões éticas de investigação	50
Capítulo III. Apresentação dos Resultados	51
3.1 Caracterização da amostra	51
3.2 Análise dos resultados do questionário <i>MultifactorialLeadershipQuestionnaire</i>	52
3.3 Análise dos resultados do questionário <i>RahimOrganizationalConflictInventory II</i>	69
3.4 Análise do conteúdo da entrevista	77
Capítulo IV. Discussão dos Resultados	79
4.1 Estilos de Liderança	79
4.2 Estratégias de Gestão de Conflitos	84
Conclusões	89
Limitações do Estudo	92
Perspetivas Futuras	93
Referências Bibliográficas	94
APÊNDICES	i
Apêndice I – Questionário	ii
Apêndice II – Guião da Entrevista	vii
Apêndice III – Convite para participação no estudo	xi
Apêndice IV – Transcrição da Entrevista à Coordenadora do SAD	xii
Apêndice V – Categorização da Entrevista	xvii

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Bidimensional de Cincos Estilos de Rahim e Bonoma	22
Figura 2 – Representação gráfica da distribuição do estado civil da amostra.....	51
Figura 3 – Representação gráfica da distribuição do nível de escolaridade da amostra	52
Figura 4 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Influência idealizada (atributos)	53
Figura 5 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Influência idealizada (comportamentos).....	54
Figura 6 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Motivação inspiracional ..	56
Figura 7 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Estimulação intelectual....	57
Figura 8 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Consideração individualizada	58
Figura 9 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Recompensa contingencial	60
Figura 10 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Gestão por exceção (ativo)	61
Figura 11 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Gestão por exceção (passivo)	62
Figura 12 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Laissez-faire	64
Figura 13 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Esforço extra.....	65
Figura 14 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Eficácia	66
Figura 15 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Satisfação.....	67
Figura 16 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Colaboração	70
Figura 17 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Acomodação	72
Figura 18 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Evitação	73
Figura 19 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Dominação.....	75
Figura 20 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Compromisso.....	76

Índice de Quadros

Quadro 1 – Grupos e Escalas do MLQ.....	46
Quadro 2 – Escalas do ROCI-II.....	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Frequências e média para a escala Influência idealizada (atributos).....	53
Tabela 2 – Frequências e média para a escala Influência idealizada (atributos).....	54
Tabela 3 – Frequências e média para a escala Motivação inspiracional	55
Tabela 4 – Frequências e média para a escala Estimulação intelectual.....	57
Tabela 5 – Frequências e média para a escala Consideração individualizada.....	58
Tabela 6 – Frequências e média para a escala Recompensa contingencial	59
Tabela 7 – Frequências e média para a escala Gestão por exceção (ativo)	61
Tabela 8 – Frequências e média para a escala Gestão por exceção (passivo)	62
Tabela 9 – Frequências e média para a escala Laissez-faire	63
Tabela 10 – Frequências e média para a escala Esforço extra.....	65
Tabela 11 – Frequências e média para a escala Eficácia.....	66
Tabela 12 – Frequências e média para a escala Satisfação.....	67
Tabela 13 – Resumo dos resultados do MLQ.	68
Tabela 14 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Colaboração	70
Tabela 15 – Frequências e médias para a escala Acomodação	71
Tabela 16 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Evitação.....	73
Tabela 17 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Dominação	74
Tabela 18 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Compromisso	76

Introdução

O sucesso de uma organização depende, em grande parte, de como é liderada, pois o líder é o agente que motiva e compromete os colaboradores com os objetivos organizacionais. É ele também o responsável por resolver os conflitos entre os diversos intervenientes na organização, encaminhando-os para soluções construtivas e inovadoras, impedindo que influenciem negativamente o clima organizacional.

As organizações do Terceiro Setor possuem algumas particularidades, uma vez prestam serviços a pessoas que representam as franjas mais vulneráveis da sociedade (os mais pobres, os doentes, os idosos, as crianças, etc.). Além disso, em geral, possuem recursos financeiros escassos, o que implica que a estratégia de gestão seja eficiente e dinâmica, de modo a conseguir criar soluções inovadoras para as dificuldades que vão surgindo. Ou seja, devido às exigências e à importância crescente do Terceiro Setor na sociedade há necessidade de adotar práticas de gestão mais eficazes e eficientes, mas também que envolvam a equipa.

Para tal, o líder deve assumir uma posição que permita o diálogo, a partilha de ideias, a discussão construtiva, na qual partilha as tarefas e as responsabilidades com os colaboradores, sem, contudo, deixar o seu papel principal de tomada de decisões. Neste sentido, o seu estilo de liderança deve promover a colaboração de todos os colaboradores, sem que isso implique que deixe de assumir o seu papel de líder e que perca o foco nos objetivos organizacionais, principalmente quando tem de intervir na gestão de conflitos, devendo, sempre que possível, adotar estratégias que mantenham o clima organizacional satisfatório, onde todos possam sentir que ganharam na disputa de pontos de vista, ainda quem tenha de abdicar de parte dos seus interesses.

Um ambiente conflituoso pode desmotivar toda a equipa de trabalho, contribuindo para um menor envolvimento e desempenho dos colaboradores. Tal facto já tem fortes implicações na satisfação e produtividade dos trabalhadores de qualquer empresa, mas quando se trata de instituições que trabalham com as franjas mais vulneráveis da população pode ter impacto no bem-estar destas pessoas.

Problemática da Investigação

A existência de conflitos é comum em todas as organizações e, em alguns casos, quando são funcionais, até devem ser promovidos para dar azo a discussão de ideias (Reis, 2018a), de forma a melhorar as condições e a prestação do serviço. Por outro lado, quando os conflitos são disfuncionais devem ser resolvidos para evitar comprometer o clima organizacional.

Cabe ao líder, que neste caso assumimos ser a coordenadora de uma das valências da IPSS, adotar o estilo de liderança que motive e comprometa os colaboradores, ao mesmo tempo que estimula a participação na resolução dos problemas. É o líder também que deve adotar as estratégias mais adequadas para gerir os conflitos entre os colaboradores.

Atendendo a que o assistente social possui um conjunto de competências sociais – altruísmo, integridade, pensamento crítico, capacidade de tomar decisões com elevados padrões de ética (Cournover, 2011) - e que contribuem para a estimulação da criatividade, integração e agregação dos colaboradores, importa levantar a seguinte questão: Em que medida as competências do assistente social influenciam a escolha do estilo de liderança e das estratégias de gestão de conflitos?

Deste modo, e considerando as competências sociais do assistente social, pretende-se perceber que estilo de liderança e que estratégias de gestão de conflitos são adotadas por um gestor com formação em Serviço Social e como esta gestão é percecionada pelos colaboradores. Para alcançar este objetivo será realizado um estudo de caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) junto da coordenadora da valência de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD).

Mais especificamente, pretende-se:

- Identificar e caracterizar o estilo de liderança adotado pela coordenadora da valência;
- Determinar como a sua liderança é percecionada pelos colaboradores;
- Perceber em que medida a liderança afeta o esforço extra, a eficácia e a satisfação com a liderança dos colaboradores;
- Analisar as estratégias de gestão de conflitos adotadas pela coordenadora assistente social;
- Avaliar a influência das competências sociais na escolha das estratégias de gestão de conflitos.

Para tal será utilizada como metodologia a triangulação de dados entre pesquisa bibliográfica, inquéritos por questionário aos colaboradores e entrevista estruturada à coordenadora do SAD da instituição.

Para a definição do estilo de liderança será utilizado o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactorial Leadership Questionnaire – MLQ*), que divide os estilos em transacional, transformacional e *laissez-faire*, e para analisar as estratégias mais relevantes de gestão de conflitos será adotado o Inventário de Conflito Organizacional de Rahim II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II – ROCI-II*), que distingue cinco formas: colaboração, acomodação, dominação, evitamento e compromisso.

Contudo, importa também entender a perceção da coordenadora da valência do SAD sobre estas duas questões, optando-se neste caso pela entrevista, para ter uma visão mais aprofundadas das suas características.

Esta investigação adotará a forma de estudo de caso, numa IPSS da região de Lisboa, que presta serviços sociais à população idosa, assumindo um cariz exploratório, contudo espera-se que possa ser usada como base para estudos mais alargados e permitir expandir o campo de estudo do Serviço Social.

Escolha e Justificação do Tema

A falta de recursos humanos nas IPSS é um problema crónico, que tem como consequência do desdobramento do assistente social em várias funções e papéis e a existência de diversos conflitos, sejam de tarefa (conteúdo e objetivos do trabalho), de relacionamento (relações interpessoais) ou de processo (forma de realizar as tarefas) (Reis, 2018a). É frequente este profissional assumir o papel de líder junto dos seus colaboradores, de gestor dos recursos e de diretor técnico junto do público que recorre à instituição, o que o torna responsável pela gestão de conflitos entre os diversos intervenientes na instituição.

O responsável por esta investigação assistiu a esta multiplicidade de papéis durante o período que esteve em estágio, deparando-se com as dificuldades e desafios que a diretora técnica e a coordenadora tinham de enfrentar, mantendo a motivação e organização dos colaboradores e voluntários e gerindo os recursos financeiros e materiais para conseguir fazer face às necessidades do seu público-alvo. As dificuldades eram diárias, a falta de recursos e a

necessidade de chegar a muitos com pouco gerava conflitos, no entanto tudo funcionava de forma a priorizar as necessidades da população, ou seja, a instituição era eficiente, graças ao empenho e comprometimento de todos e à liderança da diretora técnica e coordenadoras das valências.

Apesar de ter vivido e assistido a estes desafios durante o estágio, não foi possível aprofundar estas questões no momento, tendo chegado agora a oportunidade de o fazer, de forma a contribuir para um melhor entendimento das responsabilidades e dificuldades de cada coordenador na gestão de conflitos, não só do ponto de vista do próprio, mas também como são percecionadas pelos colaboradores. Questionar o próprio permitirá contrapor opiniões acerca da sua prestação nesta difícil tarefa, que colide com a motivação e satisfação dos colaboradores. De igual modo, abordar os colaboradores que interagem com o coordenador dar-nos-á uma visão externa do seu desempenho e de como a sua liderança na gestão de conflitos é percecionada pelos outros e influencia a sua motivação e satisfação, o que poderá contribuir para o próprio melhorar alguns aspetos e para apontar estratégias que tornem a organização mais eficiente e eficaz na sua resposta social.

Desde há vários anos, e devido às suas competências sociais, que o assistente social é reconhecido pelo seu trabalho de integração dos colaboradores, sendo requisitado para atender às suas necessidades e construir a sociabilidade, promovendo assim um comportamento produtivo (Cesar, 2010). Como tal, o Serviço Social é considerado pelas organizações como um mecanismo de promoção de um melhor desempenho dos colaboradores, utilizando a criatividade, programas de melhoria do ambiente organizacional e de qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social como estratégias agregadoras dos colaboradores (Borrvalho, Sousa & Oliveira, 2011; Cesar, 2010).

Contudo, assumir uma posição de gestão e liderança de cada valência de uma organização cria pressão e acarreta um conjunto de responsabilidades que podem inibir as competências sociais do assistente social. Por outro, sendo o coordenador e líder, o assistente social tem a autonomia necessária para gerir os conflitos de forma a manter a discussão de ideias presente, sem que isso contribua para diminuir o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Apesar de o assistente social parecer ter as competências adequadas, existem poucos estudos científicos que validem a sua eficácia e eficiência, nem que determinem as estratégias de gestão de conflitos adotadas.

Assumindo que o líder e coordenador tem um conjunto de competências sociais que promovem a integração, o diálogo e a participação, e por isso possui características que mobilizam os colaboradores e os responsabiliza a tomar decisões dentro da instituição, consideram-se como hipóteses:

H1: O coordenador assistente social adota características de liderança transformacional.

H2: As competências sociais do coordenador influenciam a escolha do tipo de liderança.

H3: O estilo de liderança influencia a motivação dos colaboradores.

De igual modo, considerando essas mesmas competências sociais, apontam-se as seguintes hipóteses para as estratégias de gestão de conflitos:

H4: A estratégia de gestão de conflitos mais frequente é a colaborativa.

H5: A estratégia de gestão de conflitos menos frequente é a dominação.

H6: competências sociais do gestor influenciam a escolha das estratégias de gestão de conflitos.

H7: O estilo de liderança influencia a escolha da estratégia de gestão de conflitos.

Assim, a escolha da temática da gestão de conflitos deve-se à influência que tem na motivação e satisfação dos colaboradores, o que tem consequências para a eficiência de uma organização. Um ambiente conflituoso no trabalho pode gerar desmotivação nos colaboradores, o que inibe o desempenho, exigindo um esforço maior da equipa para manter o comprometimento com a missão, visão e valores da organização (Figueiredo, 2012). Por outro lado, o conflito pode ser visto como uma oportunidade, quando melhora a qualidade das decisões, estimula a criatividade, a inovação e a discussão de ideias, encoraja interesses e curiosidades e liberta tensões, o que tem um efeito positivo sobre o desempenho dos colaboradores (Reis, 2018a; Robbins, 2008).

Por conseguinte, esta investigação torna-se relevante para o Serviço Social, pois permite analisar se as competências do assistente social são ou não uma vantagem na gestão de conflitos quando este possui a função de gestor e líder da organização.

As questões relacionadas com a gestão e liderança no Terceiro Setor foram durante muitos anos relegadas para segundo plano. Porém, devido a diversos problemas de transparência e denúncias de lideranças demasiado autoritárias que têm vindo a ser noticiadas em alguns órgãos de comunicação social, sob a forma de denúncias de maus tratos e desfalques nas instituições, cada vez mais se exige que o gestor e líder destas instituições tenham competências sociais e de liderança específicas, sendo uma forma dos profissionais de Serviço Social se afirmarem como líderes de instituições que trabalham para as franjas mais vulneráveis da sociedade.

Estrutura do trabalho

Para garantir uma sequência de investigação coerente, este trabalho está dividido em quatro capítulos.

No primeiro capítulo serão introduzidas as temáticas em análise e a sua fundamentação teórica, dividindo-se em três pontos chave: conflito, liderança e gestor assistente social no Terceiro Setor. No primeiro ponto inclui-se a definição de conflito e a descrição dos tipos e níveis de conflitos, seguindo-se as diferentes abordagens às estratégias de gestão de conflitos. No segundo ponto será abordado o conceito de liderança, seguido pela descrição dos principais estilos de liderança e, por fim, é feita uma breve comparação entre os papéis de líder e de gestor. No terceiro e último ponto será apresentada a descrição das organizações do Terceiro Setor à luz da legislação em vigor, seguida da definição dos papéis e funções da direção e da direção técnica de IPSS e terminando com algumas questões relativas aos desafios dos gestores assistentes sociais nas IPSS.

No segundo capítulo será apresentada a descrição do estudo empírico, iniciando-se com a definição do quadro conceptual de análise, seguido pela descrição do tipo de estudo e a apresentação da amostra, com os seus critérios de seleção, apresentação da IPSS em estudo e definição da amostra. Seguidamente apontar-se-ão as variáveis em estudo e descrever-se-ão os instrumentos de recolha de dados e respetivas escalas. Nos pontos seguintes serão descritos os procedimentos de recolha de dados e a forma como os mesmos serão tratados, concluindo-se com a descrição das questões éticas de investigação.

O terceiro capítulo reservará a apresentação dos resultados da investigação, iniciando-se com a caracterização da amostra, seguido da análise dos resultados dos questionários, primeiro o MLQ, depois o ROCI-II, onde serão apresentados as tabelas e gráficos resultantes da análise de cada subescala. No final do capítulo será descrita a análise do conteúdo da entrevista à coordenadora assistente social.

No quarto capítulo serão discutidos os resultados, enquadrando-se o conteúdo relevante retirado da entrevista na análise dos resultados dos questionários realizados aos colaboradores acerca da liderança e das estratégias de gestão de conflitos.

Por fim, será realizada a conclusão, onde se apresentarão as considerações finais, as limitações do estudo e as possíveis abordagens para estudos futuros.

Capítulo I. Revisão da Literatura

A necessidade dos gestores assistentes sociais assumirem vários papéis dentro da instituição, leva a que tenham de ter a capacidade de gerir os recursos disponíveis, responder às necessidades de quem recorre à instituição e manter o espírito de compromisso e a motivação dos colaboradores. Por conseguinte, quando o gestor-assistente social não possui competências técnicas, de gestão e de liderança pode comprometer a qualidade, a eficácia e a eficiência do trabalho realizado pela IPSS.

Um dos maiores desafios que se coloca aos líderes das organizações é a sua capacidade de gerir conflitos mantendo a satisfação e motivação dos colaboradores (Figueiredo, 2012). Segundo Ury, Brett e Goldberg (2009), quando existem relações contínuas entre pessoas com diferentes interesses, os conflitos tornam-se inevitáveis, com consequências que podem ser negativas e comprometer o ambiente e desempenho dos colaboradores, ou positivas, quando se tornam fatores de crescimento, de mudança, de desenvolvimento de novas soluções e de conquista de harmonia entre todos.

Sendo o conflito inevitável (Dimas, Lourenço & Miguez, 2007), saber geri-lo é um dos grandes desafios dos líderes que devem adequar o seu estilo de liderança e a sua estratégia de gestão de conflitos aos objetivos organizacionais, mas também à sua missão e valores.

O gestor assistente social possui um conjunto de competências sociais que poderão facilitar a adequação do estilo de liderança e consequentemente a estratégia de gestão de conflitos. Por outro lado, o facto de assumir tarefas de gestão pode condicionar o seu desempenho quando ocorrem conflitos, sendo esta a questão que se pretende esclarecer nesta investigação.

No entanto, para poder investigar esta problemática, importa fazer o seu enquadramento teórico, iniciando com a definição de conflito, descrição dos tipos e níveis de conflito e a apresentação das diferentes estratégias na gestão de conflitos, seguindo a descrição das particularidades da liderança do Terceiro Setor, onde também se inclui a enumeração dos diferentes estilos de liderança.

1.1 Conflito

1.1.1 Noções de Conflito

O conflito pode ser definido como um processo que se inicia quando uma das partes julga estar a ser negativamente influenciada pela outra, ou quando existem divergência de opiniões (Figueiredo, 2012). No mesmo sentido, Chiavenato (2004) refere que o conflito surge quando existem ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos, que colidem de forma a agregar valor nas organizações, ou pelo contrário, trazer custos para a organização.

Também Figueiredo (2012) considera que o conflito surge quando há a necessidade de escolher entre situações difíceis de conciliar, ocorrendo um choque de motivos ou de informações dispares, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias, que possuem perspetivas, interesses ou objetivos diferentes face a pessoas, objetos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais, denominando-se estes por conflitos de concorrência ou competição.

Apesar de não existir uma definição única de conflito, em comum todas referem que acontece quando há uma perceção diferente das partes envolvidas em relação a um determinado tema, que conduz a uma sensação de que o outro está a inibir a sua progressão ou a prejudicar a eficiência e eficácia do seu trabalho (Reis, 2018a). Este tipo de divergência, leva a que uma das partes passe a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, o que leva a uma determinada reação, positiva ou negativa, que pode resultar na intensificação do conflito ou na adoção de formas de resolução (Chiavenato, 2004).

No contexto organizacional, em que se inserem indivíduos com diferentes competências, interesses, necessidades e pontos de vista que interagem entre si, o conflito é comum (Dimas, et al., 2007). Sendo um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante, torna-se imperioso que o líder tenha habilidades para atuar de forma a não se tornarem ameaças ao desempenho de ambas as partes (Robbins, 2008).

De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2014), o conflito pode dividir-se em três componentes: interação, interdependência e perceção da incompatibilidade. Um conflito manifesta-se quando dois ou mais intervenientes interagem entre si. Por sua vez, as partes em conflito dependem umas das outras para realizar os seus interesses e objetivos de tal maneira

que colidem com os interesses e objetivos da outra parte. Contudo, só surge o conflito quando uma das partes percebe esta divergência de interesses e objetivos e pretende disputá-los.

De acordo com Rahim (2002, p.207), o conflito organizacional é um fenómeno que pode ocorrer quando: a) a um indivíduo (ou grupo) é exigido que se envolva numa atividade incompatível com os seus interesses ou aspirações; b) satisfação das preferências de uma das partes é incompatível com a satisfação das preferências da outra parte; c) um indivíduo (ou grupo) deseja um recurso ambicionado pelos restantes cuja escassez impossibilita a plena satisfação de todos; d) as atitudes, valores, competências e objetivos de uma das partes são percebidos como incompatíveis com os da outra parte; e) dois indivíduos (ou grupos) revelam diferentes pontos de vista relativamente ao desempenho de atividades conjuntas; f) dois indivíduos (ou grupos) são interdependentes no desempenho das suas atividades.

Em termos globais, Çinar e Kaban (2012) referem que o conflito organizacional surge por um conjunto de fatores: diferenças entre indivíduos, estrutura organizacional mal delineada, comunicação deficiente, elevado nível de incertezas, tamanho da organização, diferenças nos métodos de gestão, entre outros.

Na mesma linha de pensamento, Berg (2012) aponta as mudanças de carácter tecnológico, estrutural ou comportamental, a limitação dos recursos e a falta de sintonia entre metas e objetivos como causas de conflito.

Porém, embora o conflito tenha uma conotação negativa dentro das organizações, devido principalmente a falhas de comunicação, competições de interesses pessoais, interdependências no trabalho e diferenças de perceção dos membros da organização, atualmente este fenómeno também pode ser promotor da autocritica, da criatividade e da propensão para aceitar a mudança (Beck, 2009; Reis, 2018a). Deste modo, os conflitos são inerentes às organizações, impulsionam a inovação e a criatividade, pelo que o conflito saudável é indicador de gestão efetiva e eficiente, assim como uma fonte de desenvolvimento dos grupos e equipas de trabalho (Figueiredo, 2012).

Neste sentido, Silva (2008) reforça que existe uma relação de recíproca dependência entre conflito e mudança organizacional, uma vez que habitualmente as mudanças geram conflitos que, por sua vez, se traduzem em inovações dentro da organização, que podem trazer outros conflitos. Mas, o nível de conflito deve ser moderado, pois o excesso provoca *stress*, caos, dificuldades de cooperação e coordenação e um clima destrutivo, enquanto um baixo nível de

conflito cria apatia, ausência de empenho e desincentivo, estagnação, incapacidade de enfrentar os desafios. Só a moderação promove a criatividade e a inovação, bem como a melhoria da qualidade das decisões e do desempenho (Cunha, et al., 2014).

1.1.2 Tipos e Níveis de Conflitos

No âmbito da organização, os conflitos podem ser de tarefa, quando se relacionam com o conteúdo e objetivos do trabalho, de relacionamento, quando as relações interpessoais colidem, e de processo, quando há divergências na forma de realizar o trabalho (Reis, 2018a).

Podem ainda ser classificados como conflitos de objetivos/interesses, cognitivos, normativos, de recursos, intelectivos e avaliativos. Os conflitos de objetivos/interesses ocorrem quando uma das partes entende que os seus fins, interesses, objetivos ou satisfação das necessidades não são compatíveis com os da outra parte, levando a impor a sua perspetiva. Os conflitos cognitivos resultam da divergência das avaliações cognitivas de dados empíricos ou factuais, gerando controvérsias. Os conflitos normativos devem-se a diferentes interpretações acerca dos comportamentos normativos relacionados com a ética, a justiça, a hierarquia social ou outros critérios do sistema social. Os conflitos de recursos ocorrem quando estes são escassos, levantando questões de distribuição. Os recursos intelectivos devem-se a diferentes compreensões sobre factos ou dados. Por fim, os conflitos avaliativos são fruto de diferenças nos gostos e escalas de valor (Cunha, et al., 2014).

Os conflitos podem ser intrapessoais quando ocorrem dificuldades decisórias no indivíduo, ou interpessoais, quando há confronto de ideias de duas ou mais pessoas (Reis, 2018a). Nos intrapessoais há uma divergência de ideias, pensamentos e emoções/frustrações dentro do indivíduo, podendo originar conflitos atração/atração (dificuldade de escolha entre duas opções que quer), repulsão/repulsão (duas alternativas desagradáveis para escolher), ou atração/repulsão (quando ambas as situações apresentam vantagens e desvantagens, que podem causar atração e receio ao mesmo tempo). Os conflitos interpessoais podem dever-se a diferenças individuais (idade, sexo, valores, crenças, religião, atitudes e experiências), limitações nos recursos e diferenciação de papéis (Figueiredo, 2012).

Na organização, existem diferentes níveis, ou seja, os conflitos podem acontecer no próprio indivíduo, entre indivíduos, entre indivíduos e grupos, intergrupais, entre grupos, entre

departamentos e entre organizações (Reis, 2018a). Excetuando os intrapessoais, os restantes ocorrem “quando as diferentes partes têm interesses, necessidades e pontos de vistas diferentes”, ou seja, quando há divergência nas posições e níveis de poder, falta de comunicação, objetivos e necessidades distintos, imposições por parte das chefias e necessidade de autonomia e progressão na carreira (Figueiredo, 2012, p.34). Estes níveis não são estanques, o conflito pode ser multinível, em diferentes níveis organizacionais, tornando-se intraorganizacionais (Cunha et al., 2014).

Em termos das consequências, Alves e Moreschi (2006, p.4), Gestoso (2011) e Figueiredo (2012) consideram que não se deve ter medo do conflito, mas sim reconhecer que este pode ser construtivo (positivo) ou destrutivo (negativo) e que a sua gestão pode ser saudável, “uma profecia do progresso” quando é construtivo, funcional e contribuir para a melhoria da organização, permitindo a realização das metas e objetivos traçados, ou um retrocesso, quando é destrutivo, disfuncional e inibir a qualidade do desempenho da organização.

Um conflito construtivo desperta os sentimentos de atenção, tornando os indivíduos mais esforçados e atentos; estimula energias para encontrar os melhores meios e abordagens para realizar tarefas e resolver problemas; promove o desempenho, a motivação, a comunicação e a satisfação no trabalho; fortalece sentimentos de identidade com os objetivos organizacionais e a coesão do grupo; e desperta a atenção para os problemas. Por outro lado, um conflito destrutivo desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, com prejuízo para o desempenho das tarefas; aumenta a pressão grupal para manter a coesão, o que diminui a liberdade individual, podendo perder-se a eficácia do desempenho; desvia energias para o conflito em vez de as utilizar nas tarefas produtivas; leva uma parte a bloquear a atividade da outra parte; dificulta a circulação da informação; prejudica a comunicação e o relacionamento entre as partes conflitantes (Franque, 2008; Ferreira, 2010).

1.1.3 Estratégias de Gestão de Conflitos

Após constatar a existência de conflitos, é importante saber negociar o acordo entre as partes envolvidas, satisfazer os objetivos e/ou eliminar as causas que levaram ao conflito. Deste modo, a gestão de conflitos implica a definição e implementação de estratégias individuais e coletivas que motivem comportamentos de colaboração (Reis, 2018a) satisfazendo os objetivos e/ou eliminando as causas que levaram ao conflito.

As consequências dos conflitos podem ser funcionais, quando são construtivas, motivam a melhorar o desempenho, estimulam a mudança e a inovação e melhoram a qualidade das decisões, ou disfuncionais, quando atenuam a eficácia dos grupos, causam deficiências de comunicação, desgaste emocional, frustração, hostilidade e stress, reduzem a coesão do grupo e o alcance de metas (Reis, 2018a).

Robbins (2010, citado por Reis, 2018a) distingue a forma de resolver conflitos de acordo com as consequências. Para resolver conflitos disfuncionais podem utilizar-se como estratégias: a) Conciliação - minimizar as diferenças entre as partes em conflito, valorizando os interesses em comum; b) Expansão de recursos – definir uma meta só possível de alcançar com a cooperação das partes em conflito; c) Expansão de recursos – para que todas as partes em conflito tenham acesso aos recursos disponíveis; d) Não-enfrentamento – evitar o conflito; e) Concessão – quando cada uma das partes prescinde de algo relevante para si, de forma a não haver vencedor e vencido; f) Comando autoritário – utilizar o poder formal para resolver o conflito; g) Alteração de variáveis humanas – utilizar técnicas de mudança comportamental, de forma a anular ou minimizar potenciais comportamentos conflituosos; h) Alteração de variáveis estruturais – reestruturar funções ou departamentos, ou mesmo transferir pessoas para outras funções.

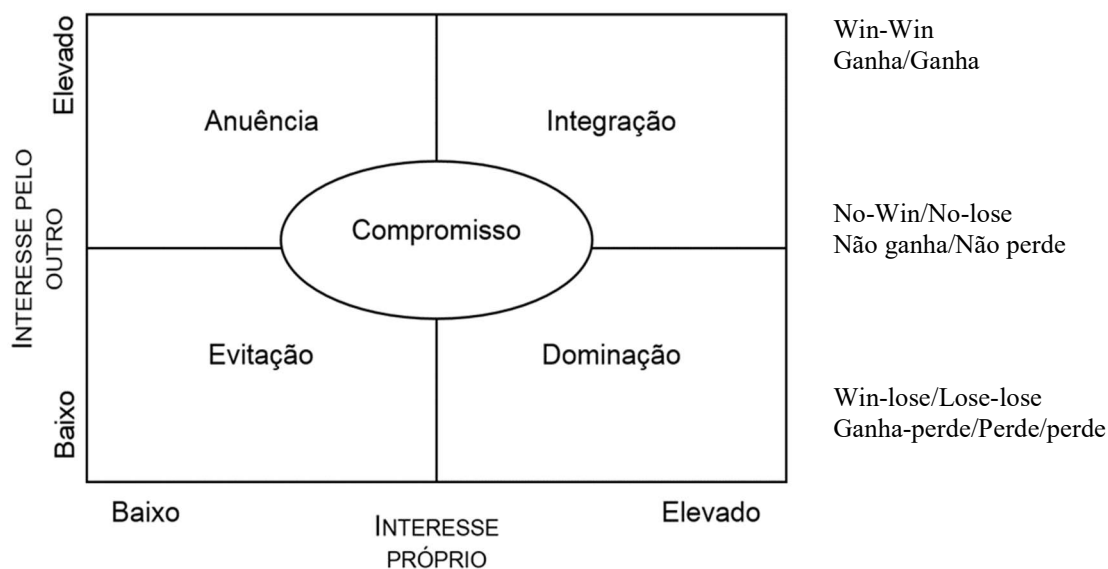
Por outro lado, os conflitos funcionais podem ser promovidos utilizando como estratégias: a) Comunicação – emitir mensagens que aumentem os níveis de conflito; b) Inclusão de estranhos – incluir pessoas com valores e comportamentos contrastantes com os dos membros existentes; c) Reestruturação da organização – alterar regras dos grupos de trabalho e aumentar a interdependência e assim gerir conflito.

Outro modelo utilizado para administrar conflitos foi criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (citado por Berg, 2012) e propõe cinco formas: a) Competição –atitude assertiva e não cooperativa, com prevalência do uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir os seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa; b) Acomodação – atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, oposta da competição, em que uma das parte altruisticamente abdica dos seus próprios interesses para satisfazer os da outra parte; c) Afastamento – atitude inassertiva e não cooperativa, em quem o indivíduo se coloca à margem do conflito, sem lutar pelos seus objetivos e sem cooperar com as outras partes; d) Acordo – coloca-se entre a assertividade e a cooperação, em que o indivíduo procura situações que satisfaçam mutuamente ambas as partes, ainda que parcialmente e com

concessões de ambas; e) Colaboração – atitude assertiva e cooperativa, em que se tenta encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses de ambas as partes.

Semelhante a este, salienta-se o Modelo Bidimensional de Cinco Estilos de Rahim e Bonoma (1979) e posteriormente caracterizado por Rahim, Magner e Shapiro (2000). Rahim e Bonoma (1979) desenvolveram um modelo bidimensional dos diferentes estilos de gestão de conflitos, distinguindo a preocupação de satisfazer os interesses do próprio (baixa ou alta) dos interesses da outra parte (baixa ou alta), surgindo assim cinco estilos: integração, anuência (ou submissão), dominação, evitação e a tendência ao compromisso, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo Bidimensional de Cincos Estilos de Rahim e Bonoma



Fonte: Adaptado de Rahim & Bonoma (1979, p.1327)

Deste modo, as características destas estratégias dependem do grau de motivação (elevado ou baixo) para alcançar os seus objetivos e os da outra parte. De acordo com os seus autores (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim, 2002), os cinco estilos de gestão de conflitos são compostos por: a) Integração/Colaboração – alto interesse próprio e alto interesse pelos outros. Colaboração entre os intervenientes, com troca de informação, no sentido de identificar as causas do conflito e alcançar uma solução que satisfaça as necessidades de todos. Indicado para problemas complexos e quando existe tempo suficiente para discutir soluções, uma vez que possibilita a comunicação e o debate entre as partes; b) Anuência/Acomodação – baixo interesse próprio e alto interesse pelos outros. Altruísmo de uma parte para satisfazer o interesse do outro, não sendo consideradas as diferenças das outras partes. É indicado para quando a questão é muito mais relevante para uma das partes, ou

quando uma das partes não sente que está garantidamente certa e a outra está; c) Dominação – alto interesse próprio e baixo interesse pelos outros. Competição, com argumentos que sustentam a posição individual, com vista a atingir apenas os seus próprios interesses, ignorando as necessidades e expectativas das outras partes, o que marca um estilo individualista. Pode ser um estilo adequado quando é necessária uma decisão rápida, o assunto é de fácil solução, a outra parte não possui conhecimentos necessários, ou quando a solução é excessivamente desfavorável para uma das partes; d) Evitamento – baixo interesse próprio e baixo interesse pelos outros. Fuga ao problema de forma a estancar a escalada do conflito, sendo uma solução provisória, de adiamento da solução do problema. Indicado quando os benefícios de um confronto são inferiores às consequências e quando há falta de informação para tomar decisões; e) Compromisso – interesse intermédio próprio e pelos outros. Cedência das partes para que na decisão seja aceitável para todos, onde se procura ceder nalguns pontos para ganhar vantagem noutros. Indicado para questões mais simples, quando há um impasse na tomada de decisão.

Apesar de ser o conjunto de estratégias mais antigo, será a partir deste modelo que será construído e aplicado no questionário deste trabalho de investigação.

Ainda de acordo com este modelo, perante um conflito, cada parte tenderá a procurar soluções, sendo possível um de quatro resultados (cf. Fig. 1): a) perda-perda (nenhum das partes consegue sobrepor os seus interesses, e as razões subjacentes permanecem sem resolução, o que leva ao aparecimento de novo conflito no futuro); b) “ganho-perda” (solução em que uma das partes ganha e a outra perde, pelo que a supressão da vontade da parte que perde pode resultar em conflitos futuros); c) “sem ganho-sem perda” (satisfação parcial dos interesses de ambas as partes); “ganho-ganho” (solução que integra os interesses de ambos e cujos resultados – construtivos ou destrutivos – podem influenciar a geração de novos conflitos) (Cunha et al., 2014; Chiavenato, 2009).

Comparando as diferentes estratégias, para Berg (2012) e Rahim (2002) não existe uma melhor que a outra para gerir o conflito, pelo que é importante analisar a situação, o assunto a ser resolvido e as partes envolvidas, para melhor adequar a estratégia. Cabe ao gestor e líder saber como e quando usar cada uma das ferramentas, de acordo com os objetivos que pretende atingir, pois reconhecer e enfrentar o conflito de forma adequada pode fazer a diferença entre o sucesso e desenvolvimento e o fracasso e retrocesso (Burbridge & Burbridge, 2012; Alves et al., 2006).

Para uma gestão mais eficaz, Uryet al. (2009) defendem a conciliação dos interesses das partes, uma vez que tendem a produzir um nível mais elevado de satisfação com os resultados, melhorando o relacionamento e diminuindo a probabilidade de recorrência do conflito, com os eventuais custos associados.

Contudo, quando o gestor está envolvido no conflito pode ter dificuldade em distanciar-se do problema, devido à pressão dos seus interesses pessoais, o que pode levá-lo a ter atitudes autoritárias. O gestor pode ainda optar por evitar perceber o problema, por estar envolvido nele, ou ter uma atitude paternalista. Por outro lado, quando não está envolvido no problema deve assumir o papel de mediador entre as partes (Figueiredo, 2012).

O papel do gestor e líder é fundamental para gerir o conflito, pois é ele que deve posicionar-se de forma democrática, sendo o agente regulador do conflito, transformando a competição num estímulo saudável entre colaboradores, integrando as diferenças de forma a torná-las fontes de enriquecimento e promovendo desacordos úteis que contribuam para a evolução de ideias, de forma a que a equipa se mantenha coesa e motivada a concretizar os objetivos organizacionais (Figueiredo, 2012).

Esta gestão envolve o diagnóstico do problema, o envolvimento na procura de soluções, a negociação de interesses, a resolução e a decisão, de acordo com a estratégia adotada, tendo como objetivo a promoção da coesão entre os colaboradores, equilibrando os seus interesses (Figueiredo, 2012). Por conseguinte, não basta conhecer as técnicas de gestão de conflitos, além da componente técnica, é fundamental ter competências interpessoais (Alves et al., 2006).

1.2 Liderança

1.2.1 Conceito de Liderança

A liderança é um dos temas mais discutidos na área da gestão das organizações, uma vez que é parte integrante do sucesso de uma organização. Porém, não existe uma definição universal do seu conceito, mas antes um conjunto de definições desenvolvidas a partir das perspetivas dos autores que investigam o fenómeno (Inyang, 2013).

Para Chiavenato (2004), a liderança é essencial em todos os departamentos da organização, pelo que é importante o administrador conhecer a natureza humana e saber conduzir, liderar. Pode também ser vista como um processo de influenciar e motivar comportamentos e atitudes dos membros de uma organização, com vista a desenvolverem esforços para atingirem os objetivos organizacionais (Pinto, Rodrigues, Santos, Melo, Moreira & Rodrigues, 2006). Ou seja, é uma forma de exercer influência não coerciva e motivar com o intuito de coordenar os membros da equipa para alcançar os objetivos pré-estabelecidos (Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Cunha et al., 2014).

Por conseguinte, um líder deve impedir a discriminação e incentivar estados de ânimo positivos, o que cria uma imagem pública positiva da organização, promove a integração dos menos motivados no projeto comum e cria condições para a inovação (Cunha et al., 2014). Uma forma de manter os níveis motivacionais constantes é realçar o melhor de cada colaborador, inspirá-los e convencê-los de que são capazes de ultrapassar as adversidades, mantendo o foco na contribuição de cada um para alcançar as metas do grupo (Mendes, 2011). Para tal, é importante que o líder tenha sensibilidade para conhecer os seus colaboradores individualmente no sentido de capacitar essa diferenciação e transformar motivações em ações (Vergara, 2012).

Pela sua importância, surgiram diversas teorias para definir um bom líder, podendo destacar-se a Teoria dos Traços de Identificação, que começou a ser estudada na primeira metade do século XX, e que pretendia identificar um conjunto de traços pessoais – personalidade (extroversão, autoconfiança), aptidões (inteligência, fluência no discurso) e atributos físicos (boa aparência, indivíduo atlético) – comuns aos líderes, que eram inatos (Méndez, Muñoz & Muñoz, 2013; Gonçalves, 2008). Apesar de os resultados destes estudos não serem conclusivos, é possível distinguir uma combinação de traços de personalidade que torna o líder eficaz na sua missão, a saber: ser inteligente e entusiasta, ter boa tolerância ao *stress*, ter autoconfiança e empatia, ser assertivo, ambicioso, íntegro, honesto, otimista, criativo, inovador e flexível; ter integridade e ser justo, ser responsável, saber comunicar, ter boa capacidade de trabalho, ser persistente, educado e dedicado, ter motivação para o êxito e para o poder social e ter competências emocionais (Pinto et al., 2006; Cunha et al., 2014; Reis, 2018a).

Cunha et al. (2014) apontam ainda um conjunto de competências relevantes relacionadas com os traços individuais: competências técnicas (conhecimento de tarefas especializadas e

equipamentos para uma boa gestão organizacional); interpessoais (conhecimentos sobre o comportamento humano, capacidade de comunicação ou de relacionamentos de grupo); e conceptuais/cognitivas (capacidade analítica, raciocínio lógico e raciocínio indutivo e dedutivo).

Os traços enunciados pretendem demonstrar que um indivíduo que os apresente tem maior probabilidade de ser líder do que alguém que não os tenha. Contudo, só por si os traços de personalidade não garantem o sucesso e a eficácia de um líder, pois a interação é fundamental (Melo, 2004). É neste âmbito que surge outra abordagem, associada às Teorias Comportamentais, dando ênfase ao comportamento dos líderes, considerando-se que existem comportamentos específicos que distinguem os líderes dos não-líderes, definindo-se assim diferentes estilos de liderança (Méndez et al., 2013), expostos no ponto 1.2.2.

As Teorias Comportamentais defendem que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos colaboradores são influenciadas pelo comportamento e decisões do líder (Melo, 2004). Estas teorias consideravam que existiam duas dimensões comportamentais do líder, orientação para as pessoas e para a tarefa. A orientação para as pessoas refere-se à forma como o líder estabelece relações interpessoais com os colaboradores, como interage e se preocupa com o bem-estar da equipa, sendo este o foco do líder com características democráticas. A orientação para a tarefa foca-se na realização do trabalho, na forma como o líder organiza as tarefas para alcançar os objetivos, o que se enquadra numa liderança mais autoritária (Melo, 2004).

Apesar de existirem diferentes abordagens e definições, podemos observar quatro pontos-chave: o grupo, a influência, a motivação e os objetivos a alcançar. Verifica-se, assim, que o grupo sofre influências interpessoais e formas de comunicação específicas, no sentido de se sentir predisposto para obter determinados resultados (Reis, 2018a).

Sendo um líder um agente de mudança, uma vez que influencia as atividades do indivíduo e do grupo, tem de ter competências que permitam transformar o conhecimento em ação, uma grande dinâmica e capacidade de inovação, de forma a garantir um elevado desempenho, mas também uma habilidade social que promova a relação de compromisso e a motivação dos seus colaboradores. Como tal, um bom líder envolve os colaboradores na tomada de decisões que os afetam, motivando-os a cumprir os objetivos, aumentando a sua produtividade (Reis, 2018a).

Deste modo, o líder assume um conjunto de características importantes para o desempenho da sua equipa: saber organizar a equipa; analisar e planear as tarefas a desenvolver, transmitindo-as com clareza; motivar os colaboradores para a ação; acompanhar os desempenhos individuais e recompensar a eficiência; focar-se nos objetivos pré-determinados; inspirar confiança e ter respeito pela equipa e pelos outros membros da organização; ter habilidades no relacionamento; assumir responsabilidade perante os fracassos; ter capacidade para gerir conflitos (Reis, 2018a).

1.2.2 Estilos de Liderança

O líder deve possuir um conjunto de características que promovam a motivação e o envolvimento dos colaboradores, capacidades organizativas, competências relacionais e respeito pela sua equipa e capacidade de gerir conflitos, sem perder o foco nos objetivos organizacionais. Neste sentido, o seu estilo de liderança deve promover a participação da sua equipa no planeamento das tarefas e na discussão de ideias, fundamentada no respeito, espírito de entreajuda e comunicação (Reis, 2018a).

Os estilos de liderança estão relacionados com o comportamento do líder no desempenho das suas funções e no impacto que têm no ambiente organizacional (Chiavenato, 2004), uma vez que afeta o comportamento dos colaboradores, o funcionamento da equipa e o desempenho da organização (Hogan & Kaiser, 2005). Como tal, cada estilo de liderança depende não só dos objetivos do líder e dos recursos disponíveis para direcionar, motivar, planear e organizar os seus colaboradores, mas também da personalidade, experiência, e posição do líder perante os liderados (Reis, 2018a).

Diversos autores têm estudado e caracterizado diferentes estilos de liderança, pelo que vamos focar-nos nos mais descritos pela literatura: autocrático, participativo, democrático, *laissez-faire*, carismático, transacional e transformacional (Teixeira, 2011; Reis, 2018a).

O **líder autocrático** é um líder autoritário, que centraliza a autoridade, comunica aos seus colaboradores as suas ordens, limitando a participação dos colaboradores, bem como as suas ideias (Reis, 2018a; Teixeira, 2011). Decide sobre os procedimentos e métodos de trabalho e determina rigorosamente a tarefa que cada um dos colaboradores deve executar. A motivação é feita por intimidação, o que se traduz numa tensão constante na equipa, que tem como

consequência a perda de relação com o líder e um clima de desconfiança, de insatisfação e de descomprometimento (Reis, 2018a).

Normalmente, este tipo de liderança é bem-sucedida quando as tarefas são simples e repetitivas (por ex. linha de produção) e/ou quando a relação com a equipa é de curta duração (por ex. trabalho temporário ou uma obra) (Teixeira, 2011). Como as decisões são tomadas rapidamente, não há espaço para dúvidas e a participação dos colaboradores é mínima (Chiavenato, 2004), é útil em momentos de crise, quando a margem de erro é curta e quando os prazos são muito curtos (Reis, 2018a).

O **líder participativo** envolve os seus colaboradores no processo de tomada de decisões, mas a sua autoridade prevalece, sendo dele a última palavra (Teixeira, 2011). Possui características semelhantes ao líder democrático no que se refere à comunicação e envolvimento dos colaboradores, porém assume a sua autoridade sem questionamentos quando toma a decisão.

O **líder democrático** tenta corresponder a todas as necessidades e pedidos dos seus colaboradores, com o objetivo de garantir índices de produtividade elevados (Teixeira, 2011). Há um respeito mútuo entre o líder e os colaboradores e uma comunicação constante entre toda a equipa, tanto sobre o desempenho como os resultados, envolvendo todos os colaboradores na planificação, análise dos problemas, decisões e execução das tarefas, ou seja, na tomada de decisão em todos os processos, contudo as diretrizes são dadas pelo líder. Este modo de atuação retira o peso da obrigação e compromete os colaboradores com a organização e com o líder, com o qual se estabelece uma relação de proximidade, com espírito de entreajuda e comunicação natural e franca. O líder dá conselhos técnicos, sugere alternativas para o grupo escolher e é objetivo nas críticas e elogios (Reis, 2018a). A equipa responde com elevada produtividade, satisfação com o trabalho, sentido de responsabilidade, espírito de iniciativa, coesão e solidariedade (Chiavenato, 2004).

Este tipo de liderança é muito eficaz quando a empresa aposta no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de processos ou produtos (Chiavenato, 2004). É um líder que aposta na inovação e na comunicação interna e externa, pelo que é muito adequado para empresas que pretendem apostar no crescimento e em setores competitivos.

Por sua vez, o **líder *laissez-faire***, também designado por líder liberal, dá total liberdade na tomada de decisões e na forma de distribuir e realizar as tarefas. Este líder é passivo, apenas dá opinião quando solicitado, o que pode comprometer o desempenho da equipa, se esta não

for coesa, pois alguns membros podem sentir-se perdidos sem uma orientação superior, outros podem gerar conflitos entre objetivos individuais e da equipa e outros ainda podem isolar-se em vez de trabalhar em equipa, perdendo todas as vantagens inerentes (Chiavenato, 2004; Reis, 2018a). De igual modo, a passividade do líder não estimula a comunicação, nem motiva a introdução de inovações, nem a avaliação do ambiente externo, o que pode comprometer a capacidade competitiva da organização (Reis, 2018a). Ele aguarda que os problemas ocorram para tomar ações corretivas (gestão por exceção passiva), abstêm-se de se envolver nos momentos críticos e, por isso, e pela sua atitude passiva, tem uma capacidade nula para influenciar os seus colaboradores (Cunha et al., 2014). Adicionalmente, quando o grupo não possui uma boa capacidade de organização, o volume de trabalho tem tendência a acumular, o que diminui a produtividade, porque as tarefas não obedecem a um planeamento pré-definido e perde-se muito tempo a discutir procedimentos (Chiavenato, 2004).

Este tipo de líder é normalmente bem-sucedido em empresas em que os colaboradores trabalham em projetos individuais, como departamentos de cientistas (Chiavenato, 2004). Cada um tem a liberdade para definir processos e escolher recursos, desde que apresente resultados, podendo, por vezes, exceder no tempo estipulado, pois não sentem pressão por parte do superior hierárquico.

O **líder carismático** possui competências pessoais, como a autoconfiança e a autoestima, que influenciam os membros da sua equipa a identificarem-se com eles e a seguir as suas crenças e ideias no sentido da mudança, uma vez que possui uma elevada capacidade argumentativa e comunicativa, além de um nível de empatia que facilita a transmissão da mensagem. É visto como um agente de mudança, que procura sempre as melhores oportunidades, pelo que possui uma visão estratégica assente na resolução de problemas com soluções inovadoras e na implementação de novas formas de atuar. As suas características levam a que a equipa confie no líder, siga as suas indicações e procure comprometer-se no sentido de cumprir os objetivos ambiciosos pré-estabelecidos (Reis, 2018a).

O carisma deste tipo de líder pode levar a que os colaboradores percam o espírito crítico, seguindo-o sem questionar. Empresas de menor dimensão com líderes demasiado ambiciosos, que pretendem entrar no mercado e competir com empresas já consolidadas, podem tomar decisões erradas se o carisma do líder se sobrepuser à realidade do mercado. Por outro lado, empresas que possuem líderes carismáticos, mas prudentes e perspicazes, são muito eficazes em empresas já estabelecidas que procuram manter o nível competitivo.

O **líder transacional** estabelece uma relação de intercâmbio com os colaboradores, em que o primeiro remunera os segundos a troco do seu esforço e obediência, podendo dar recompensas para aumentar a produtividade, ou advertir se os objetivos não forem cumpridos (Reis, 2018a). O líder comunica de forma clara as suas expectativas e o que os colaboradores devem fazer para serem recompensados (recompensa contingencial) e pode adotar uma gestão por exceção ativa, quando monitoriza o desempenho e adota ações preventivas se não são alcançados os padrões estabelecidos, ou passiva, quando aguarda que os problemas ocorram para tomar ações corretivas (Cunha, et al., 2014).

Neste estilo de liderança, os colaboradores não têm liberdade para inovar, aplicar novos conhecimentos e competências e ser criativos, o que condiciona a motivação (Reis, 2018a). Como este líder se foca nas tarefas e no desempenho da organização, o planeamento, a comunicação dos objetivos, a supervisão das atividades, o cumprimento das regras e normas estabelecidas e o fornecimento de equipamentos adequados são fatores essenciais para o seu sucesso (Yukl, 2002), pelo que este estilo de liderança é muito aplicado em tarefas de rotina.

O **líder transformacional** partilha dos mesmos objetivos dos colaboradores, o que promove a motivação e a partilha da liderança. Tendo similitudes com o líder participativo e democrático, estes líderes possuem uma elevada capacidade de comunicação e frequentemente delegam responsabilidades nas equipas, consultando posteriormente membros da equipa quando necessita de esclarecer algum pormenor (Reis, 2018a). Têm carisma, o que promove emoções positivas, orgulho pelo trabalho conjunto, confiança e identificação dos colaboradores; são inspiradores, transmitindo otimismo e desafiando-os; promovem a estimulação intelectual, fomentando o pensamento criativo e a resolução dos problemas; e, consideram cada colaborador de forma individualizada, atendendo às suas necessidades, apoiando-os e encorajando-os a desenvolver o seu potencial (Cunha et al., 2014). Estas características transmitem confiança aos colaboradores, que se sentem comprometidos com a sua liderança, e com vontade de acrescentar valor à empresa (Reis, 2018a).

Neste caso, o líder concentra-se na relação com os colaboradores, prestando apoio e demonstrando confiança nos colaboradores, é simpático, disponível e afável, considera as ideias de cada colaborador e reconhece o empenho (Yukl, 2002). Tentam não só reconhecer e satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, mas também proporcionar um ambiente favorável, que promova a maximização e desenvolvimento das suas potencialidades

individuais, criando oportunidades e incutindo uma cultura organizacional de apoio a esse desenvolvimento individual (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Estes líderes estão sempre em transformação para encontrar estratégias que acrescentem valor à sua organização, pelo que são mais comuns em organizações que atuam num mercado mais competitivo (Reis, 2018a).

Fazendo uma comparação entre as lideranças transformacional e transacional, verifica-se que enquanto na primeira o líder promove orgulho, visão e valor aos funcionários, inspiração para ter expectativas elevadas e estimulação intelectual e criativa, na segunda o líder baseia-se no esclarecimento de expectativas, na monitorização do desempenho dos seus colaboradores, corrigindo as falhas/erros, e na adoção de recompensas e punições, sem atuar ao nível da motivação dos seus colaboradores.

Porém, os estilos de liderança adotados não devem ser estanques, podem ser alterados se as circunstâncias assim o exigirem. Os líderes não devem limitar-se aos comportamentos previstos no estilo com que melhor se identificam, devem analisar as situações e adequá-los, ser visionários quando é necessário promover a mudança, pressionadores quando as metas são mais exigentes, ou mesmo democráticos quando se detetam problemas que exigem a participação do grupo na sua resolução. Ou seja, o líder deve possuir competências de inteligência emocional subjacentes aos estilos de liderança (Goleman, Boyatzis & McKeen, 2011).

O papel do líder é hoje, mais do que nunca, desafiante, pois a velocidade e a complexidade com que ocorrem as mudanças, implica uma constante adaptação, em que é necessário renovar o ambiente organizacional, reajustar equipas e capacitá-las a responder eficazmente às mudanças organizacionais (Cunha et al., 2014). Por conseguinte, a capacidade de responder às mudanças depende da flexibilidade cognitiva e comportamental dos líderes e a aceitação das necessárias reestruturações por parte dos gestores (Nkomo & Kriek, 2011).

1.2.3 Líder vs Gestor

Ainda que os conceitos de líder e gestor sejam distintos, pois o primeiro é o agente motivador que transmite e procura melhorar a estratégia para alcançar os objetivos e o gestor é o planeador, o agente que define procedimentos e medidas de controlo para alcançar os

objetivos a partir dos recursos disponíveis (Reis, 2018a), é comum coabitarem na mesma pessoa em instituições mais pequenas, como as IPSS que reúnem poucas valências.

Na mesma linha de pensamento, Cunha et al. (2014) referem que gerir está associado a realizar, comandar, assumir responsabilidades e lidar com complexidades, enquanto liderar consiste em exercer influência, guiar e orientar, interferir no relacionamento ou lidar com a mudança. Sendo distintas as funções, as características também o são. O gestor deve ser mais racional, calculista, eficiente, procedimental e o líder deve assumir-se mais emocional, inovador, criativo, inspirador, proativo. Por isso, algumas pessoas são tendencialmente líderes, outros são essencialmente gestores, e outros são gestores-líderes ou líderes-gestores, sendo ambas as funções muito importantes (Cunha et al., 2014).

No estudo desenvolvido por Ribeiro (2011), a liderança do assistente social-diretor técnico é exercida pela execução e distribuição de tarefas. Por sua vez, a sua função de gestor reflete-se ao nível do planeamento operacional, tático e estratégico, da organização dos papéis funcionais e do sistema de comunicação interna, da utilização de instrumentos que promovam a qualidade e do controlo através da avaliação da satisfação e necessidades dos utentes e a comparação entre os objetivos pré-definidos e cumpridos. Por fim, destaca-se a função de assistente social, cujas principais tarefas são a coordenação de serviços, o atendimento a utentes e familiares/responsáveis e acompanhamento social dos utentes.

1.3 Gestor Assistente Social no Terceiro Setor

1.3.1 Organizações do Terceiro Setor

A economia social tem-se revelado indispensável na prestação de apoio de diferentes formas às populações mais vulneráveis. Segundo a sua Lei de Bases (Lei nº 30/2013, de 8 de maio), a economia social é o conjunto de atividades económico-sociais livremente levadas a cabo por diversas entidades que têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros e beneficiários, quando socialmente relevantes. Envolve o conjunto de atividades económico-sociais levadas a cabo por cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, instituições particulares de solidariedade social, associações com fins altruísticos que atuem no âmbito

cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição da República Portuguesa no sector cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

A economia social, também designada por Terceiro Setor, ou setor não lucrativo, enquadra-se entre o Estado (primeiro setor) e o mercado ou atividades económicas (segundo setor), uma vez que concretiza ações que o Estado não pretende resolver e que a economia privada não encontra contrapartida económica. Neste sentido, as organizações e atividades incluídas no Terceiro Setor atuam essencialmente na intervenção ecológica, no desenvolvimento local e na autogestão como forma de organização interna (Anheier, 2014; Caeiro, 2008).

As organizações do Terceiro Setor têm tido um papel cada vez mais relevante na sociedade portuguesa, crescendo não só em número, mas também no grau de heterogeneidade, no tipo de atividades desenvolvidas e na articulação com os sistemas de proteção social. Este setor tem contribuído para o desenvolvimento económico, pela criação de emprego, para prestar bens e serviços sob a forma de respostas às necessidades sociais e nas mudanças de políticas sociais que promovam a defesa dos direitos dos indivíduos (Vieira, 2015).

Uma grande fatia das organizações do Terceiro Setor é representada por IPSS, que têm assumido a responsabilidade de atuar e dar respostas às necessidades dos indivíduos e famílias, sejam ao nível da educação e formação, sejam nas áreas da saúde, acolhimento, apoio social, entre muitas outras. Por serem instituições de proximidade às comunidades em quem estão inseridas, são também a resposta a situações de emergência social e de apoio em situações de vulnerabilidade (Semedo, 2015).

Estas instituições desempenham um importante papel não só para a sociedade civil, mas também para o Estado. Em 2014, ao abrigo da Lei de Bases da Economia Social, foi feita uma revisão no estatuto de IPSS (criado em 1979 pelo Decreto-Lei nº 519-G2/79 de 29 de dezembro e alterado pelo Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro), através do Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, com o objetivo de garantir mais solidez e sustentabilidade económico-financeira destas instituições. No artigo 1º do referido Estatuto fica definido que as IPSS são 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. Por sua vez, foram estabelecidas as suas finalidades no artigo 1ºA do mesmo estatuto, sendo a concessão de bens, prestação de serviços e outras iniciativas de promoção do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades pertencentes aos seguintes domínios: apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; apoio à família; apoio às pessoas idosas; apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; apoio à integração social e comunitária; proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações. É ainda possível às IPSS prosseguirem de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que esses fins sejam compatíveis com os fins definidos anteriormente.

1.3.2 Direção e Direção Técnica de uma Instituição Particular de Solidariedade Social

De acordo com o artigo 12º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro, em cada instituição deverá haver, pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o presidente.

Segundo o artigo 13º do referido Decreto-Lei, as IPSS são geridas e representadas por um órgão de administração, cujas competências são: garantir a efetivação dos direitos dos utentes; elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas do exercício, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte; assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei; organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição; representar a instituição em juízo ou fora dele; zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição.

Apesar de o órgão de administração reunir em si as competências para gestão da instituição, este pode, segundo o n.º 3 do referido artigo 13º, delegar poderes de representação e

administração para a prática de certos atos ou de certas categorias de atos, em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários.

Em geral, estas instituições possuem mais do que uma resposta social e cada uma funciona sob a responsabilidade de um diretor técnico, em que a Direção delega a gestão. De acordo com a Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, o diretor técnico na área da população idosa deverá ter formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais. Compete ao diretor técnico dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal. Assim, cabe-lhe, em especial, promover reuniões técnicas com o pessoal; promover reuniões com os clientes/utentes, para a preparação das atividades a desenvolver; sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.

Como tal, o diretor técnico é o responsável por tudo o que acontece na instituição dentro da sua resposta social, prestando contas não só pelos atos dos seus colaboradores, mas também pelos próprios e pelas suas decisões. É ele também que tem a função de supervisionar, tendo como foco a melhoria da qualidade do serviço prestado, bem como a formação contínua dos colaboradores (Ferrão, 2016). Deste modo, o diretor técnico pode ser considerado o líder da sua equipa de intervenção.

1.3.3 Desafios do Gestor Assistente Social de Instituições Particulares de Solidariedade Social

O grande desafio das IPSS é garantir as funções básicas de gestão (planeamento, organização, controlo, motivação e comunicação), e ao mesmo tempo manter o nível de sustentabilidade financeira, política e social (Tenório, 2005). Se, por um lado, a organização deve garantir uma gestão sustentável, por outro lado, deve ter em conta que vai ter dificuldade de gerar recursos próprios, pois os beneficiários dos seus serviços raramente possuem capacidade financeira para pagar por eles (Pereira, Moraes, Júnior & Palmisano, 2013).

Algumas destas IPSS são geridas por assistentes sociais, que além de funções de gestão, são coordenadores de respostas sociais e ainda intervêm diretamente com os indivíduos e comunidade. Deste modo, além dos desafios inerentes à intervenção e às respostas sociais

para com a comunidade, têm a grande responsabilidade de gerir e liderar a organização com os poucos recursos financeiros, sociais e profissionais (Semedo, 2015).

Outra circunstância particular das organizações do Terceiro Setor é a sua cultura organizacional, distinta de uma empresa que tem o foco no lucro e que, por isso, promove a competitividade. Esta cultura exerce uma forte influência sobre o planeamento e a implementação das práticas de gestão, o que pode ter como consequência o desenvolvimento de conflitos, que representam obstáculos à introdução de regras administrativas mais rígidas (Fischer & Bose, 2005).

Apesar das suas particularidades, estas organizações devem contemplar as funções básicas da gestão – planear, organizar, dirigir e controlar -, mas também as questões motivacionais e comunicacionais, fatores essenciais para atingirem os objetivos propostos (Tenório, 2005). Estas funções devem ser democráticas e participativas, ou seja, o planeamento deve incluir os parceiros e beneficiários; a organização deve estabelecer compromissos entre as necessidades e os projetos e os recursos disponíveis; a direção deve conciliar os interesses dos atores internos e externos, tomar decisões de forma flexível e dinamizar as relações sociais; o controlo deve ser sensível à informalidade do setor (Pereira et al., 2013).

Adicionalmente, é fundamental desenvolverem estratégias que garantam a sustentabilidade financeira, política e social a longo prazo (Tenório, 2005). De facto, é muito importante garantir a sustentabilidade financeira da organização, de forma a desenvolver novos projetos, mantendo as suas atividades, maximizar os resultados, reduzir a despesa, sem esquecer que o foco deve ser a ação social e as necessidades do indivíduo. Assim, o gestor necessita de ter conhecimentos técnicos, mas também características pessoais que lhe permita compreender os problemas sociais e habilidades nas relações interpessoais (Pereira et al., 2013).

De acordo com Ribeiro (2011), a profissão de assistente social vincula-se com a gestão social pois, por um lado, o aumento do número de movimentos sociais exige maior eficiência na resposta às necessidades sociais, por outro lado, os profissionais possuem cada vez menos recursos, pelo que uma gestão adequada e adaptada à realidade social é fundamental para assegurar o cumprimento da sua função de assistência.

Porém, esta gestão social acarreta desafios acrescidos, pois é necessário ter em consideração os direitos sociais e ajustar os objetivos da organização aos recursos disponíveis, direitos dos colaboradores e qualidade dos serviços prestados (Granja, 2008). É também importante

decidir funções e, por vezes, colocar colaboradores a fazer tarefas que apreciam menos, o que poderá ser fonte de conflitos. Neste contexto, é-lhe ainda exigido que tenha capacidade de diálogo e sensibilidade para resolver estas questões da melhor forma para todas as partes.

No estudo de Granja (2008), verificou-se que quando o assistente social tinha autonomia na organização e poder real sobre a gestão, a avaliação da eficácia nos serviços, a coordenação das equipas e a gestão de tempos e percursos resultava maioritariamente da sua gestão direta, ou pelos menos, mediada. Além dessas funções, organizava, inovava e adaptava os serviços e respostas de acordo com os interesses das populações.

O assistente social tem, na sua génese, o dever de concretizar o direito de cidadania, tendo implícitas a justiça social, a equidade social e a autodeterminação dos indivíduos e grupos. O seu objetivo é melhorar a qualidade de vida dos indivíduos contribuindo para a concretização das suas expectativas e interesses, de acordo com os princípios referidos (Carvalho, 2010).

O utente, quando recorre ao assistente social, espera “o seu envolvimento na procura de uma solução [...] que diminua os efeitos do problema [...], ou que possa imprimir uma dinâmica transformadora, em situação de mudança, de resistência à mudança ou para a mudança.” Espera ainda um aconselhamento, ou uma análise das “atitudes e comportamentos a adotar na relação consigo próprio, com os outros e com o mundo que o rodeia”, esclarecimentos sobre o “acesso aos serviços e cuidados” e recursos disponíveis pelo serviço a que recorre ou outros, bem como a possibilidade de intervir “na criação de respostas alternativas (Almeida, 2013, p.30).

Deste modo, uma das especificidades da gestão realizada por assistentes sociais é o desafio de equilibrar as suas competências enquanto assistente social, que é chamado a intervir e a apoiar a comunidade em que se insere, e as competências enquanto gestor, em que tem de alocar recursos, definir estratégias e controlar gastos. Torna-se, pois, evidente que o Serviço Social e a gestão são interdependentes, pelo que as exigências do primeiro só podem ser mantidas com métodos de gestão eficazes (Ribeiro, 2011). Espera-se que a gestão social seja economicista, otimizando a utilização dos recursos e diminuindo os custos (Almeida, 2013), o que nem sempre se adequa às necessidades dos utentes que recorrem às instituições pois, muitas vezes, mostram sinais de grande vulnerabilidade e necessitam de uma intervenção multidisciplinar e, por isso, mais dispendiosa.

A estas exigências podemos ainda acrescentar o papel de líder, do qual o gestor social não se pode dissociar, pois deve corresponder às expectativas dos colaboradores e motivá-los a alcançar os seus objetivos, mas também garantir a satisfação das necessidades e expectativas dos utentes, de acordo com a missão da organização (Ferrão, 2016). Enquanto líder da sua equipa deve ter a capacidade de gerir os conflitos utilizando um dos princípios da prática do assistente social, a mediação, fazendo valer as suas habilidades (escuta, comunicação, disponibilidade, empatia, negociação, argumentação, entre outras) e procedimentos do Serviço Social (Almeida, 2013).

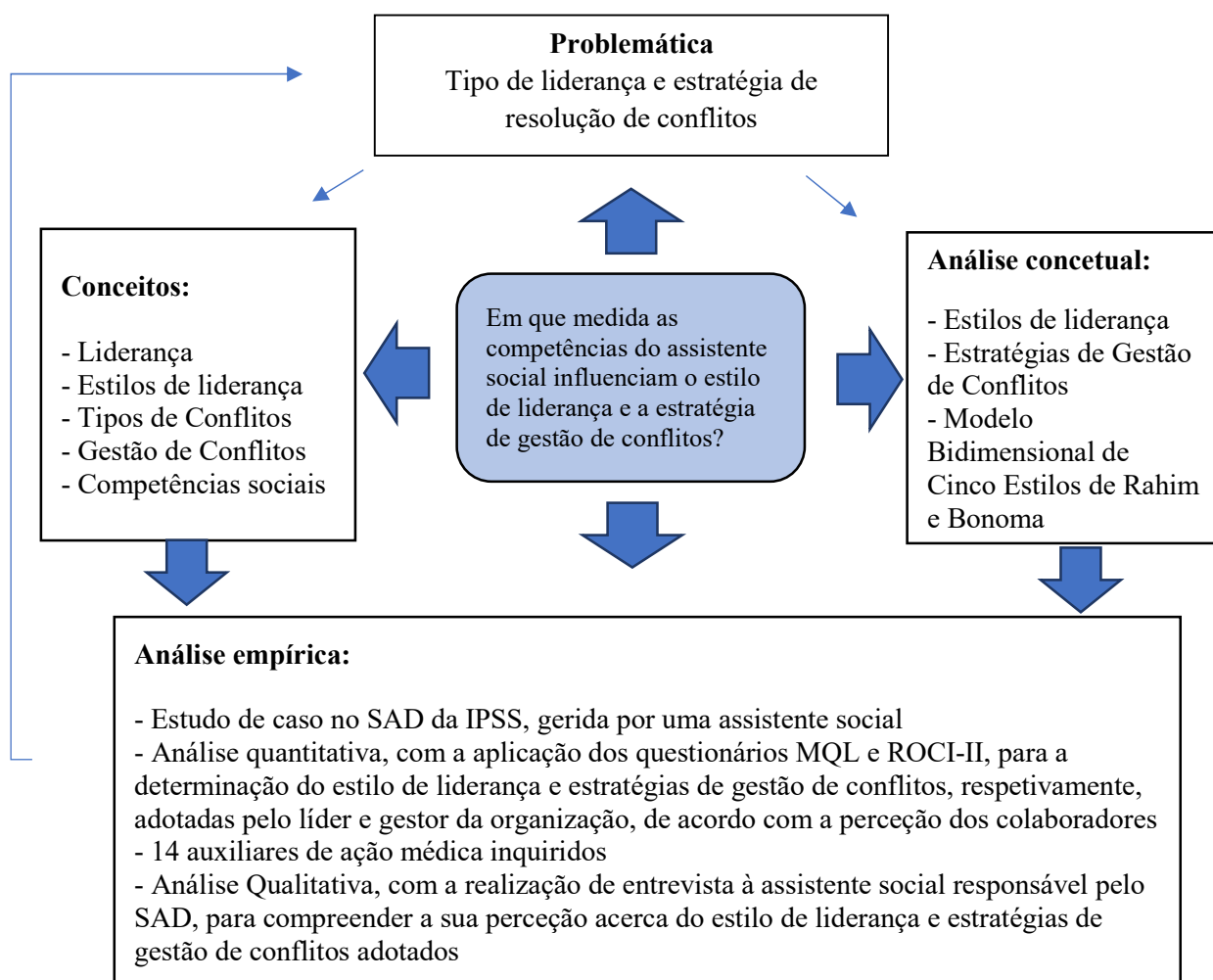
À semelhança de outras áreas que lidam com situações de fragilidade humana, como a enfermagem, existem diversas causas de conflito entre os colaboradores de instituições do Terceiro Setor: falta de informação e de comunicação, a estrutura organizacional, a falta de recursos humanos e materiais, a diferenciação de tarefas, a rotatividade, a falta de confiança, situações de stress provocadas pelas tarefas diárias dos colaboradores (Kaitelidou, Kontogianni, Galanis, Siskou, Mallidou, Pavlakis et al., 2012). Por esse motivo, é importante que o líder/gestor desenvolva competências para resolver ou mediar o conflito, minimizando as consequências negativas e gerindo de forma a que se retirem o máximo de benefícios.

De igual modo, o gestor social deve ter confiança suficiente na sua equipa para dar autonomia aos colaboradores, uma vez que delegar tarefas permite que o gestor se concentre em atividades alocadas à visão estratégica e à definição de objetivos a médio e longo prazo (Ferrão, 2016). A contrapartida desta delegação é ter colaboradores empenhados, integrados na equipa, responsabilizados e comprometidos com os objetivos definidos.

Capítulo II. Aspetos Metodológicos

2.1 Quadro Conceptual de Análise

O quadro conceptual definido abaixo permite esquematizar os pontos-chave desta investigação, em termos de conceitos, problemática e análise metodológica.



2.2 Tipo de estudo

Esta investigação tomará a forma de um estudo de caso, uma vez que se pretende estudar um fenómeno social complexo e entrecruzar um conjunto de variáveis e saber o porquê e o como é exercida a influência do líder e gestor assistente social na gestão de conflitos. De acordo com Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um

fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.” De facto, o que se procura é perceber se as competências sociais influenciam a escolha do estilo de liderança e das estratégias de gestão de conflito adotados pelo gestor assistente social no contexto da IPSS, sendo difícil definir os limites entre esta influência e a que a própria instituição exerce sobre o gestor. Como tal, é importante não só entender o fenómeno, mas também o contexto, o que implica a utilização de diversas variáveis (Yacuzzi, 2005).

Uma vez que esta investigação se propõe estudar o desempenho da instituição fundamentado na eficiência do assistente social-diretor técnico nos seus múltiplos papéis, será utilizado o método indutivo, pois parte-se da observação de um fenómeno, que se quer conhecer, no sentido de chegar a uma possível generalização (Gil, 2008), ou seja, através do conhecimento adquirido a partir dos participantes, pretende-se perceber de que forma as competências do assistente social influenciam o seu tipo de liderança e gestão e o serviço prestado na IPSS em questão.

Quanto aos objetivos, a pesquisa toma um carácter exploratório, pois pretende-se compreender o problema em estudo, neste caso, a forma como as competências sociais do assistente social influenciam as suas escolhas no que se refere às características da sua liderança. Este tipo de pesquisa é desenvolvido com o objetivo de proporcionar uma visão geral e aproximado de determinado facto e pode envolver o levantamento bibliográfico extensivo e entrevistas com pessoas envolvidas ou conhecedoras do problema de investigação, sendo frequentemente utilizado em estudos de caso (Gil, 2008). Deste modo, o cariz exploratório adequa-se por ser um campo de estudo pouco investigado.

Por sua vez, a abordagem adotada para este estudo recorrerá à triangulação de dados, utilizando múltiplas fontes e vários métodos de investigação, com o objetivo de conhecer diferentes perspetivas do fenómeno (Fortin, 2009). Assim, serão utilizados os métodos quantitativo e qualitativo.

Por um lado, o método quantitativo centra-se na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida a partir da análise de dados brutos, recolhidos através de procedimentos estruturados e instrumentos padronizados. A quantificação dos resultados recorre à análise estatística para, neste caso, analisar as competências sociais associadas ao tipo de liderança e às estratégias de gestão de conflitos (Fonseca, 2002, Reis, 2018b). Além

disso, o método quantitativo permite descrever e verificar as relações entre variáveis, contribui para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos e permite generalizar os resultados, quando a amostra é representativa, o que aqui não se verifica (Fortin, 2009). De facto, a validação de conhecimentos sobre esta temática poderá contribuir para o seu desenvolvimento e até ser fonte para outros estudos.

Por outro lado, será utilizado o método qualitativo, uma vez que se pretende explicar o porquê das coisas, preocupando-se com aspetos da realidade que não podem ser quantificados e centrando-se na compreensão de um fenómeno e na sua descrição aprofundada e explicação (Fortin, 2009). Tal como sugere Yin (2005) e Reis (2018b), a entrevista é um ótimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade, trazendo informações relevantes para a investigação. Assim, a partir da interpretação dos participantes pretende-se desvendar os significados, quer nas ações individuais, quer nas interações sociais (Coutinho, 2014; Fortin, 2009). Neste sentido, esta abordagem permite compreender como as competências sociais podem influenciar as escolhas de gestão do líder, no que se refere às características da sua liderança e forma como gere os conflitos.

2.3 Universo e Amostra de Investigação

2.3.1 Critérios de Seleção da Amostra

Tendo em conta a problemática e o objetivo desta investigação, o primeiro critério de inclusão definido foi que a IPSS tivesse como gestor, de pelo menos uma valência, um profissional de Serviço Social. Além deste critério, entendeu-se como fundamental que os colaboradores trabalhassem na instituição há mais de seis meses, pois considera-se que a análise subjacente a este estudo necessita de algum tempo de envolvimento entre o líder e os colaboradores. Em contrapartida, foram excluídos deste estudo colaboradores que não tivessem relação direta com o líder da valência. Só os colaboradores que interagem de forma direta com o assistente social têm a possibilidade de perceber as características da sua liderança e a forma como gere os conflitos. Após identificar os colaboradores que obedecessem aos critérios de inclusão, os inquiridos foram convidados a participar na investigação, sublinhando-se a garantia da confidencialidade da informação recolhida através do anonimato das respostas. Apenas a

gestora assistente social e a assistente social foram identificadas, mas não tiveram acesso aos questionários.

2.3.2 Apresentação do Estudo de Caso

A IPSS selecionada possuía os critérios de inclusão definidos e a sua gestora mostrou disponibilidade para participar neste estudo.

É uma IPSS cuja missão é proteger o cidadão na infância, juventude, velhice e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho. Esta IPSS localiza-se no concelho da Moita e distrito de Setúbal.

A sua resposta social abrange cinco valências:

- i) Centro de Atividades e Tempos Livres, uma resposta que se destina a crianças com idades compreendidas entre os 6 e os 16 anos;
- ii) Atividades de Enriquecimento Curricular, que se enquadram no prolongamento ou alargamento do horário letivo no 1º ciclo do ensino básico;
- iii) Centro de Convívio, que permite desenvolver diversas atividades com pessoas idosas que ainda mantêm algum grau de autonomia apreciável para melhorar as suas capacidades funcionais, prevenir eventuais problemas associados ao envelhecimento e contribuir para que tenham um envelhecimento saudável e ativo;
- iv) Centro de Dia, que tem como propósito cuidar dos utentes nas instalações da IPSS, disponibilizando transporte. Esta valência destina-se a prestar cuidados a pessoas idosas com dependência na alimentação, higiene pessoal, tratamento da roupa, animação e socialização, aconselhamento e acompanhamento na saúde;
- v) Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), que se destina a prestar os cuidados a pessoas dependentes no domicílio. Os apoios são: alimentação, higiene pessoal, vigilância e teleassistência, tratamento de roupa, animação e aconselhamento.

A IPSS é dirigida e gerida por uma assistente social, que assume ambas as funções e todas as tarefas inerentes. Para cada uma das valências existe uma coordenadora, que define as

atividades e as tarefas da sua equipa. Assumimos o estudo da liderança de uma das coordenadoras, a do SAD.

2.3.3 Definição da Amostra

O universo desta investigação são todos os colaboradores, incluindo o próprio gestor assistente social da IPSS escolhida. Não sendo possível obter informações de todos os colaboradores, para a metodologia quantitativa será definida uma amostra não aleatória intencional, uma vez que os elementos foram selecionados deliberadamente pela diretora/gestora da instituição, por considerar que possuem as características representativas da população (Alves, 2005). Devido à pandemia COVID19 a IPSS foi obrigada a fazer restrições, principalmente no momento em que os dados foram recolhidos (julho de 2020), quando houve a transição entre estado de contingência e calamidade no país. Explicada a situação, a diretora restringiu a amostra a 14 auxiliares de ação médica que trabalham na valência SAD, sendo esta a amostra para a análise quantitativa desta investigação. Para a metodologia qualitativa, foi pedida a colaboração da assistente social responsável pelo SAD.

Relativamente à dimensão da amostra, Gil (2008) refere que para que represente de forma fidedigna as características do universo, deve ser constituída por um número suficiente de casos. Assumimos uma amostra demasiado pequena para permitir generalizações, contudo o facto de ser um estudo de caso e estarmos a atravessar um período atípico justificam a dimensão da amostra.

2.4 Variáveis do Estudo

Para esta investigação foram definidas variáveis dependentes e independentes. De acordo com Fortin (2009), a variável dependente é a que sofre o efeito esperado da variável independente e esta, por sua vez, é a variável que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente.

Assim, as variáveis dependentes são as estratégias de gestão de conflitos e os estilos de liderança da coordenadora do SAD. E as variáveis independentes são as competências sociais

associadas às estratégias de gestão de conflitos e aos estilos de liderança percebidos pelos colaboradores, as dimensões das suas subescalas e a motivação.

2.5 Instrumentos de Recolha de Dados

Os instrumentos de recolha de dados são fundamentais para obter a informação da investigação proposta, estando a sua escolha dependente do problema de investigação e das respetivas variáveis associadas (Fortin, 2009).

Assim, além da natural pesquisa documental e bibliográfica, essencial para qualquer trabalho de investigação, foram utilizados como instrumentos de recolha de dados o inquérito por questionário, complementado com a entrevista.

2.5.1 Inquérito por questionário

A elaboração das questões constitui o elemento fundamental do questionário, pelo que deve obedecer a determinadas normas que previnam o enviesamento das respostas e que permitam testar as hipóteses ou esclarecer o problema associado à investigação (Gil, 2008). As questões podem ser de três tipos, fechadas, abertas ou mistas. As questões fechadas são mais adequadas para aplicar análise estatística; as fechadas permitem obter informação mais detalhada e profunda (Alves, 2005). No presente caso optou-se por questões fechadas que fazem parte de questionários adaptados e testados para a população portuguesa, o que ajuda a suportar os resultados obtidos.

A aplicação do questionário tem como vantagens, a possibilidade de abranger um elevado número de inquiridos e de utilizar a análise estatística dos dados, permite o anonimato das respostas e a escolha do momento mais adequado para o preencher, o custo é reduzido e os inquiridos não sofrem qualquer influência dos investigadores. Em contrapartida, os inquiridos podem não entender corretamente as questões ou estar desmotivados a preencher, enviesando os resultados e também não são indicados para estudar fenómenos sociais complexos, que requerem uma análise em profundidade (Alves, 2005; Gil, 2008; Reis, 2018b).

O inquérito por questionário foi composto por três partes. A primeira parte corresponde ao questionário sociodemográfico, que permitiu caracterizar a amostra. A segunda parte foi

reservada para o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactorial Leadership Questionnaire* – MLQ), desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio e traduzido e adaptado por Oliveira (2007, citado por Matos, 2012). Por fim, na terceira parte foi apresentado o Inventário de Conflito Organizacional de Rahim II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II* – ROCI-II), criado por Afzalur Rahim a partir do Modelo Bidimensional dos Cinco Estilos e validado para português por Moreira (2003, citado por Franque, 2008) (guião do inquérito no Apêndice I).

O MLQ tem como objetivo avaliar os comportamentos dos estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* adotados pelo líder, sendo composto por 45 questões na sua forma reduzida, que se encontram divididas em 9 subescalas:

- 1) influência idealizada – atributos que permitem o líder ter influência sobre os colaboradores, influência do carisma do líder, que transmite plena credibilidade e confiança, bem como forte sentido de missão, o que leva a equipa a ultrapassar os seus interesses pessoais em prol da organização;
- 2) influência idealizada – comportamentos mobilizadores do líder que promovem um espírito coletivo e de missão para a concretização dos objetivos, explorando a criatividade e a iniciativa dos colaboradores;
- 3) motivação inspiracional – promoção do espírito de equipa, do otimismo, do entusiasmo e da confiança na concretização dos objetivos;
- 4) estimulação intelectual – estimulação da criatividade e da inovação dos colaboradores na abordagem aos problemas, bem como a exploração de novas ideias e oportunidades, permitindo que a equipa atue eficazmente mesmo sem a presença do líder;
- 5) consideração individualizada – tratamento de cada colaborador como único, permitindo a partilha das suas preocupações e necessidades pessoais e profissionais e a promoção do seu desenvolvimento e capacidade de expressão;
- 6) recompensa contingencial – recompensa quando os objetivos definidos são alcançados, ou punição quando se detetam erros ou problemas no desempenho, acompanhamento dos membros para verificar cumprimento das tarefas planeadas;
- 7) gestão por exceção (ativo) – especificação de padrões com medição do nível de desempenho, monitorização constante dos erros e falhas para definir ações corretivas e até penalizações;

- 8) gestão por exceção (passivo) – apatia face aos problemas, intervenção do líder apenas em situações limite;
- 9) *Laissez-faire* – ausência de liderança, falta de envolvimento do líder, quer nas tomadas de decisão, quer na execução dos planos de ação.

Além das subescalas que permitem identificar o tipo de liderança, o MLQ avalia ainda os efeitos da liderança exercida, expressos nos seus resultados, através das subescalas:

- i. Esforço extra – capacidade de levar os colaboradores a fazerem mais do que o esperado, a superarem as expectativas;
- ii. Eficácia – líder consegue ir ao encontro das necessidades de cada colaborador e representar a equipa perante níveis hierárquicos mais elevados;
- iii. Satisfação – influência do modo de atuação do líder no ambiente organizacional produtivo.

Estas subescalas são distribuídas por quatro escalas – liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire* e resultados da liderança de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Grupos e Escalas do MLQ

	Escala	Subescalas	Items
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência idealizada (Atributos)	10, 18, 21, 25
		Influência idealizada (Comportamentos)	6, 14, 23, 34
		Motivação inspiracional	9, 13, 26, 36
		Estimulação intelectual	2, 8, 30, 32
		Consideração individualizada	15, 19, 29, 31
	Liderança Transacional	Recompensa contingencial	1, 11, 16, 35
		Gestão por exceção (ativo)	4, 22, 24, 27
	Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por exceção (passivo)	3, 12, 17, 20
		<i>Laissez-faire</i>	5, 7, 28, 33
Resultados da liderança	Esforço extra		39, 42, 44
	Eficácia		37, 40, 43, 45
	Satisfação		38, 41

Fonte: Matos (2012)

Para obter os resultados, calcula-se a média para cada escala, sendo os valores mais altos de cada uma correspondentes com o comportamento observado com mais frequência no líder.

Por sua vez, o ROCI-II pretende avaliar os estilos de gestão de conflitos adotados no ambiente organizacional, podendo ser aplicado a qualquer contexto laboral. Na sua forma original o ROCI-II é constituído por três partes: a), que se aplica na relação com os superiores, b), destinado à relação entre colegas e c), que se utiliza para avaliar a relação dos superiores com os colaboradores. O formato das partes é idêntico, alterando-se apenas o vocabulário de acordo com a versão a que se destina.

O questionário é composto por 28 itens, e foi adaptado com o objetivo de avaliara percepção que os colaboradores têm da forma como a gestora assistente social lida com situações de conflito (Parte C). As questões estão divididas em cinco escalas baseadas na concetualização dos cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais descritas pelos autores: 1) Colaboração (7 itens); 2) Acomodação (6 itens); 3) Evitação (6 itens); 4) Dominação (5 itens); 5) Compromisso (4 itens). A sua distribuição encontra-se descrita no Quadro 2.

Quadro 2 – Escalas do ROCI-II

Escalas	Itens
Colaboração	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28
Acomodação	2, 10, 11, 13, 19, 24
Evitação	3, 6, 16, 17, 26, 27
Dominação	8, 9, 18, 21, 25
Compromisso	7, 14, 15, 20

Os resultados são obtidos a partir da análise das frequências absoluta e relativa, bem como das médias da escala de Likert que mostrará a tendência em cada uma das escalas.

Para ambos os questionários foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a “Discordo completamente”, 2 a “Discordo parcialmente”, 3 a “Indiferente”, 4 a “Concordo parcialmente” e 5 a “Concordo completamente”. O tratamento dos resultados recorrerá à análise descritiva e estatística dos dados utilizando o MS Excel como instrumento de análise.

2.5.2 Entrevista

A entrevista, que foi realizada à assistente social coordenadora do SAD, adotou a forma de entrevista estruturada, pois, conforme Marconi e Lakatos (2003) referem, neste tipo de entrevista o guião é rígido, obedece a uma sequência de questões, o que é o adequado para as condições em que a entrevista foi realizada, com o guião enviado por correio eletrónico para a diretora da instituição para posterior resposta por escrito. O guião de entrevista (Apêndice II) foi elaborado em conformidade com as informações que se pretendem recolher acerca das características da coordenadora enquanto líder e de como gere os conflitos na sua valência.

Mais uma vez, a pandemia COVID19 influenciou a concretização desta metodologia. Devido às restrições associadas optou-se por enviar o guião da entrevista por correio eletrónico. Não sendo possível estabelecer um diálogo interativo entre entrevistador e entrevistado decidiu-se construir um guião mais dinâmico, que mantivesse os entrevistados motivados para o concluir, pelo que se optou por questões fechadas, abertas e mistas.

2.6 Procedimento de Recolha de Dados

Numa primeira fase foram contactadas por *e-mail* diversas IPSS na região de Lisboa e Vale do Tejo pela proximidade geográfica com o investigador, com o objetivo de as convidar a participar no presente estudo. Após três meses de tentativas (Março a Junho de 2020) apenas a diretora da IPSS em estudo aceitou integrar o estudo (convite para participação no Apêndice III). Como estávamos no período de confinamento sem fim definido, houve necessidade de ajustar a entrega dos questionários e a realização das entrevistas, que foram enviados por correio eletrónico.

Os questionários foram impressos pela diretora/gestora, que os distribui pelos colaboradores do SAD. Depois foi realizado o *scan* de cada questionário e enviado por correio eletrónico. Assumimos que este procedimento não é o mais adequado para garantir a confidencialidade dos resultados antes da sua devida interpretação, apesar do anonimato do preenchimento, no entanto foi o que pareceu mais adequado, dado as condicionantes.

Os questionários foram enviados no início de julho e entregues preenchidos quinze dias depois. Estes dados foram posteriormente inseridos numa tabela no *software* Microsoft Excel,

para posterior análise. O guião da entrevista foi enviado posteriormente e entregue preenchido cinco dias depois (Apêndice IV).

2.7 Tratamento dos Dados

Para o questionário sociodemográfico utilizou-se análise descritiva para determinar as frequências absolutas e relativas e as médias. Tanto o MLQ como o ROCI-II possuem instruções próprias para tratar os dados, descritas no ponto 2.5.1. Não sendo necessária uma análise estatística profunda recorreu-se ao Microsoft Excel para realizar esta análise quantitativa.

A análise qualitativa foi realizada através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009), no sentido de descobrir o significado mais próximo da realidade dos conteúdos observados. Esta análise recorre a procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens e inferir os conhecimentos nelas apresentados. Os procedimentos sistemáticos envolvem técnicas de codificação e categorização que permitem obter um conjunto de indicadores e facilitar as interpretações e as inferências sobre o seu conteúdo. A codificação define-se como a transformação – por recorte, agregação e enumeração – dos dados brutos do texto numa representação do conteúdo. Por sua vez, a categorização consiste no agrupamento dos diferentes elementos num conjunto cujo conteúdo é comum e o título é genérico (Bardin, 2009).

A interpretação do conteúdo implica agrupar, classificar e categorizar a informação nele contido. A escolha das categorias é essencial na análise de conteúdo, devendo ser criteriosa e obedecer a determinadas características, tais como: serem exaustivas, incluindo todo o conteúdo de acordo com os objetivos definidos; serem exclusivas, não devendo o mesmo conteúdo pertencer a mais do que uma categoria; serem objetivas, tão claras que qualquer pessoa as categorizará da mesma forma; serem pertinentes, mantendo uma estrita relação entre os objetivos propostos e o conteúdo em análise (Carmo & Ferreira, 2008).

Para a presente análise foram codificados elementos das entrevistas da coordenadora agrupados em seis categorias:

- i) Relação e caracterização dos colaboradores – perceção da coordenadora acerca da sua relação com os colaboradores e de como os caracteriza;

- ii) Caracterização da liderança – percepção de como a sua liderança é caracterizada pelos colaboradores, bem como se autocaracteriza;
- iii) Estratégias de liderança – inclui a discussão com os colaboradores sobre a definição da estratégia da organização, a forma como gere a comunicação, como motiva os colaboradores e como atua perante problemas de desempenho;
- iv) Causas de conflito – identificação das principais causas;
- v) Estratégias de gestão de conflitos – inclui a identificação das principais estratégias de gestão de conflitos, a eficiência da receção da comunicação, a promoção da cooperação após conflito, o seu papel perante um conflito, se os colaboradores sobrepõem as suas soluções e se existe abertura para a discussão dos problemas;
- vi) Formação e competências na gestão de conflitos caracterização da formação para lidar com conflitos e identificação das suas competências sociais para gerir conflitos.

Após agrupar as categorias, foram definidas as subcategorias, também designadas por unidades de registo (Apêndice V), que sustentam o quadro de significação a codificar, e preenchidas as unidades de contexto, com os fragmentos de texto que contextualizam a unidade de registo (Bardin, 2009).

2.8 Questões éticas de investigação

Assim, consideram-se como direitos fundamentais das pessoas para esta investigação, os direitos à autodeterminação, à intimidade, ao anonimato e à confidencialidade, à proteção contra o desconforto e prejuízo e o tratamento justo e leal. Desta forma, além do anonimato das respostas dos inquéritos, foi ainda garantida a possibilidade de abandonar o seu preenchimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para o colaborador.

Foi ainda garantida a anuência da instituição através de um pedido formal de autorização para realizar o estudo, sendo descritos os objetivos e a metodologia aplicada. Só após confirmação por parte da direção é que se procedeu ao envio dos inquéritos e do guião da entrevista.

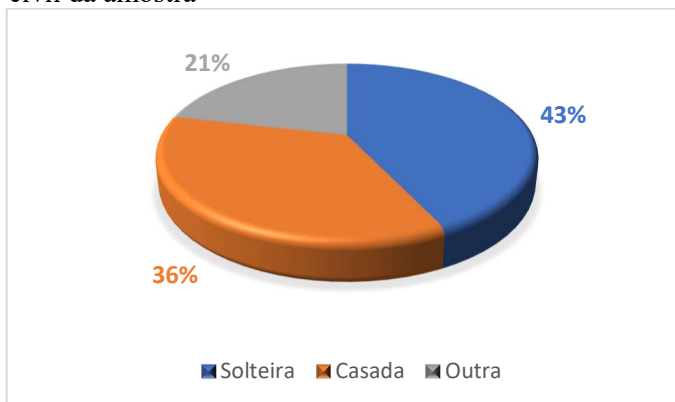
Capítulo III. Apresentação dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, primeiro a caracterização da amostra de auxiliares de ação médica, seguido da análise descritiva dos resultados dos questionários MLQ e ROCI-II. Na parte final é feita a análise de conteúdo da entrevista, realizada à coordenadora do SAD, utilizando o método sugerido por Bardin (2009).

3.1 Caracterização da amostra

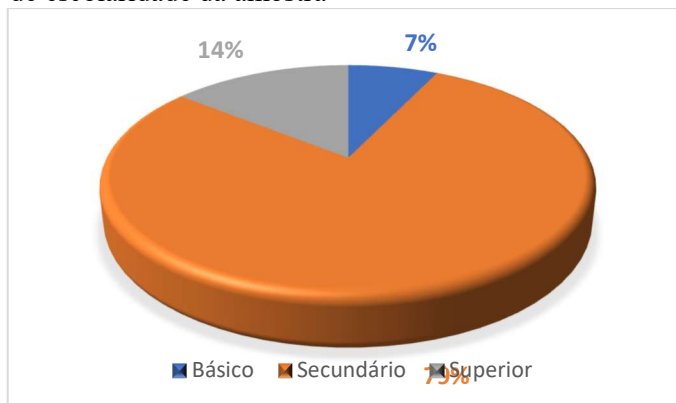
A amostra de estudo inclui 14 auxiliares de ação médica do sexo feminino. Três colaboradoras tinham entre 25/35 anos, seis entre 36/45 anos e quatro entre 46/55 anos. As figuras seguintes (Figuras 2 e 3) ilustram os resultados relativos ao estado civil e à escolaridade.

Figura 2 – Representação gráfica da distribuição do estado civil da amostra



Conforme mostra a Figura 2, a maioria das colaboradoras, cerca de seis, era solteira, cinco eram casadas e três possuíam outro estado civil.

Figura 3 – Representação gráfica da distribuição do nível de escolaridade da amostra



A Figura 3 revela uma clara maioria de colaboradoras que completaram o ensino secundário, cerca de 11. Apenas duas possuíam grau de ensino superior e, em sentido oposto, uma tinha completado o ensino básico.

3.2 Análise dos resultados do Questionário Multifatorial de Liderança

Importa relembrar que o MLQ é composto por 45 itens divididos em nove subescalas referentes aos estilos de liderança e três subescalas referentes aos resultados da liderança.

Para cada uma destas subescalas analisou-se as frequências absoluta e relativa e a média e a partir desta calculou-se a média para cada estilo de liderança e para os resultados da liderança, com o objetivo de definir a tendência de resposta para cada escala.

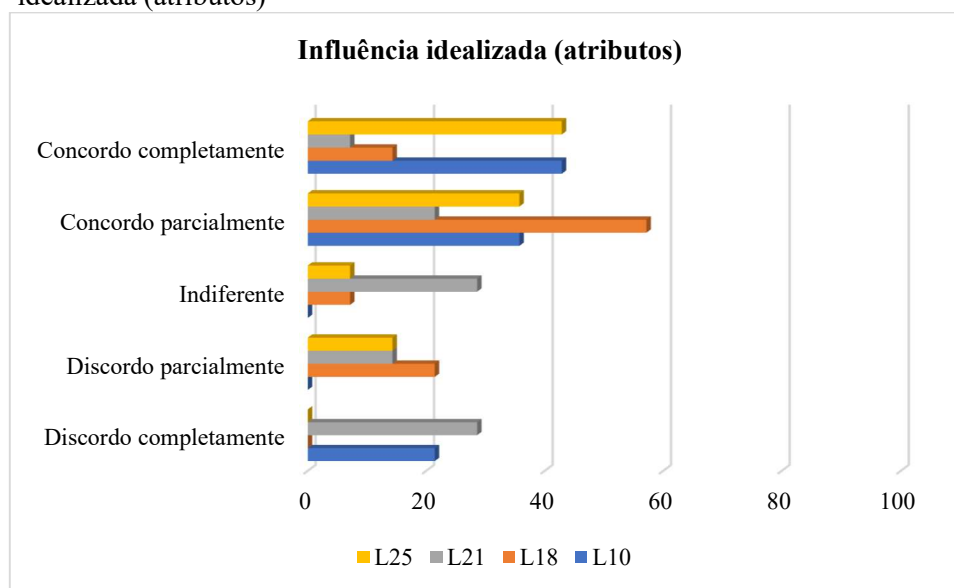
▪ **Influência idealizada (atributos)**

Na Tabela 1 apresenta-se o resumo dos resultados para a escala Influência idealizada (atributos) com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como da média. De seguida, a Figura 4 ilustra as frequências relativas de cada item da escala Influência idealizada (atributos) para facilitar a análise da tendência desta escala.

Tabela 1 – Frequências e média para a escala Influência idealizada (atributos)

Itens	L10 N(%)	L18 N(%)	L21 N(%)	L25 N(%)	Total
Discordo totalmente	3 (21,43%)	0	4 (28,57%)	0	7 (12,50%)
Discordo parcialmente	0	3 (21,43%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	7 (12,50%)
Indiferente	0	1 (7,14%)	4 (28,57%)	1 (7,14%)	6 (10,71%)
Concordo parcialmente	5 (35,71%)	8 (57,14%)	3 (21,43%)	5 (35,71%)	21 (37,50%)
Concordo totalmente	6 (42,86%)	2 (14,29%)	1 (7,14%)	6 (42,86%)	15 (26,79%)
Total	14	14	14	14	56
Média	3,86	3,64	3,50	3,50	3,63

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 4 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Influência idealizada (atributos)

Os resultados demonstram que o item que mais respostas registou foi “*Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo*” (L18), em que 57,18% concordou parcialmente, seguido de “*É um orgulho estar ao lado dele*” (L10) e “*Demonstra um sentido de poder e confiança*” (L25), ambas com 42,86% dos colaboradores a concordarem totalmente. No que se refere à média, a que se destaca é a L10, seguida de L18, ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

▪ **Influência idealizada (comportamentos)**

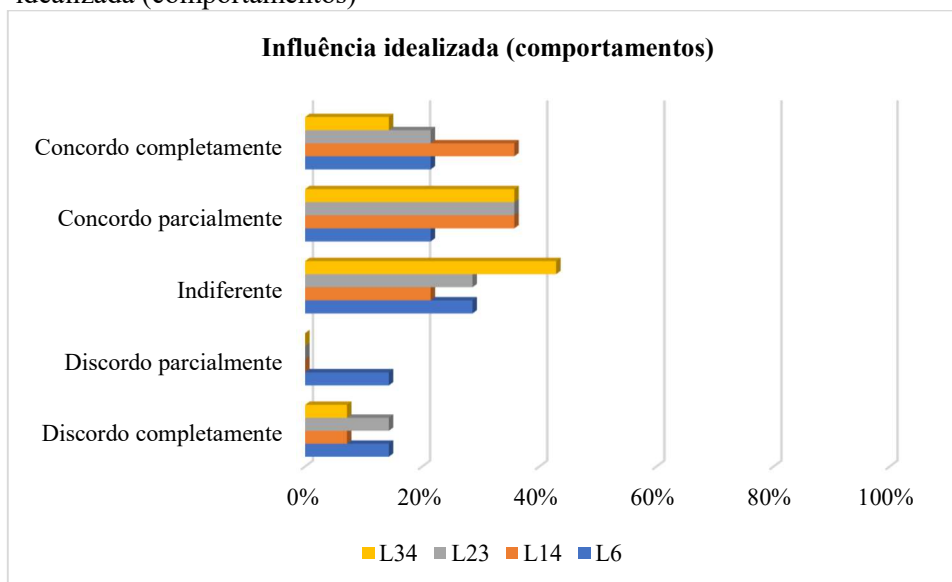
A Tabela 2 mostra os resultados para a escala Influência idealizada (comportamentos) com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como da média. A figura seguinte (Figura 5) apresenta as frequências relativas de cada item da escala Influência idealizada (comportamentos) para facilitar a análise das preferências dos colaboradores.

Tabela 2 – Frequências e média para a escala Influência idealizada (atributos)

Itens	L6 N(%)	L14 N(%)	L23 N(%)	L34 N(%)	Total
Discordo totalmente	2 (14,29%)	1 (7,14%)	2 (14,29%)	1 (7,14%)	6 (10,71%)
Discordo parcialmente	2 (14,29%)	0	0	0	2 (3,57%)
Indiferente	4 (28,57%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	6 (42,86%)	17 (30,36%)
Concordo parcialmente	3 (21,43%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	18 (32,14%)
Concordo totalmente	3 (21,43%)	5 (35,71%)	3 (21,43%)	2 (14,29%)	13 (23,21%)
Total	14	14	14	14	56
Média	3,21	3,93	3,50	3,50	3,54

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 5 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Influência idealizada (comportamentos)



Para esta escala verifica-se que o item que registou mais respostas foi “*Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão*” (L34), com 42,86% dos colaboradores a optarem pela indiferença. Os itens “*Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação*” (L14),

com 35,71% a concordarem parcialmente e outros tantos totalmente, e “*Considera as consequências éticas e morais das suas decisões*” (L23), com a mesma percentagem a concordarem em parte são também relevantes. Relativamente às médias, L14 e depois L23 são as que mais se destacam, ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

▪ **Motivação inspiracional**

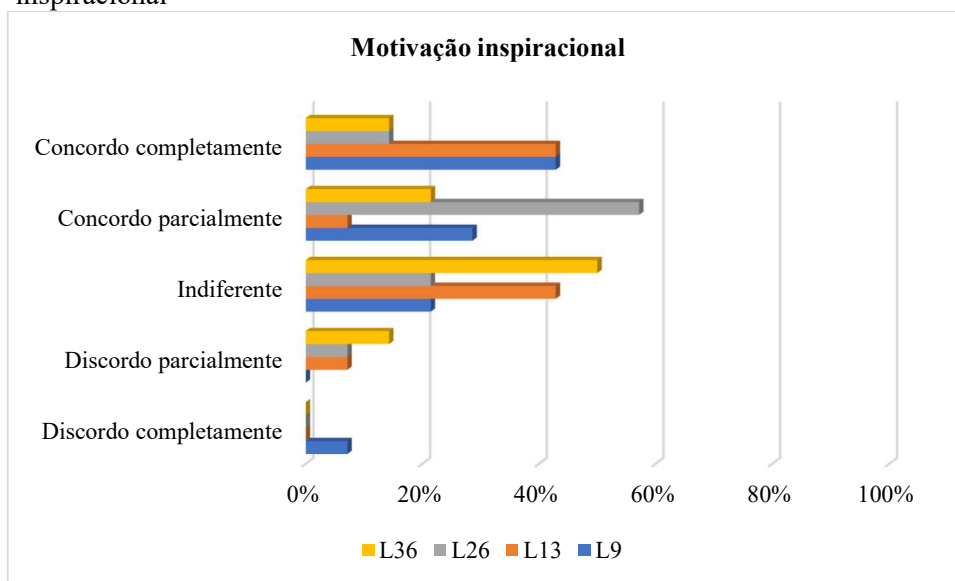
A Tabela 3 resume os resultados para a escala Motivação inspiracional com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como da média. Por sua vez, a Figura 6 apresenta as frequências relativas de cada item da escala Motivação inspiracional para facilitar a análise da tendência de resposta.

Tabela 3 – Frequências e média para a escala Motivação inspiracional

Itens	L9 N(%)	L13 N(%)	L26 N(%)	L36 N(%)	Total
Discordo totalmente	1 (7,14%)	0	0	0	1 (1,79%)
Discordo parcialmente	0	1 (7,14%)	1 (7,14%)	2 (14,29%)	4 (7,14%)
Indiferente	3 (21,43%)	6 (42,86%)	3 (21,43%)	7 (50,0%)	19 (33,93%)
Concordo parcialmente	4 (28,57%)	1 (7,14%)	8 (57,14%)	3 (21,43%)	16 (28,57%)
Concordo totalmente	6 (42,86%)	6 (42,86%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	16 (28,57%)
Total	14	14	14	14	56
Média	4,0	3,86	3,79	3,36	3,75

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 6 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Motivação inspiracional



Nesta escala, os itens que se destacaram por obterem o maior número de tendências de resposta foram “*Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro*” (L26), com 57,14% dos colaboradores a concordarem parcialmente, e “*Expressa confiança no alcance das metas*” (L36), com 50,0% a não definirem uma posição sobre esta afirmação. Em contrapartida, as médias foram superiores para os outros itens, “*Fala de forma otimista sobre o futuro*” (L9) e “*Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado*” (L13), ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

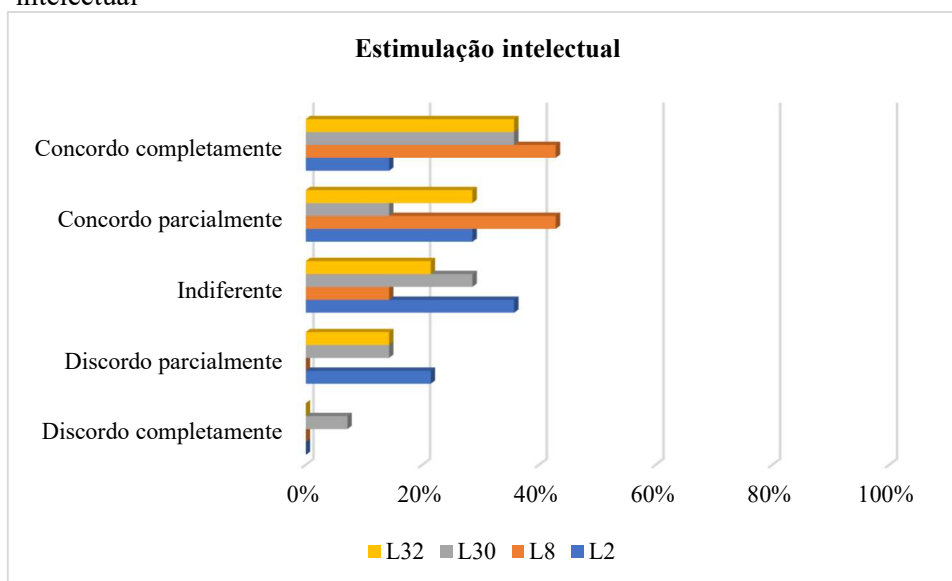
▪ **Estimulação intelectual**

Na Tabela 4 apresentam-se os resultados para a escala Estimulação intelectual com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como da média. Seguidamente, a Figura 7 apresenta as frequências relativas de cada item da escala Estimulação intelectual para facilitar a análise da tendência de resposta.

Tabela 4 – Frequências e média para a escala Estimulação intelectual

Itens	L2 N(%)	L8 N(%)	L30 N(%)	L32 N(%)	Total
Discordo totalmente	0	0	1 (7,14%)	0	1 (1,79%)
Discordo parcialmente	3 (21,43%)	0	2 (14,29%)	2 (14,29%)	7 (12,50%)
Indiferente	5 (35,71%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	3 (21,43%)	14 (25,0%)
Concordo parcialmente	4 (28,57%)	6 (42,86%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	16 (28,57%)
Concordo totalmente	2 (14,29%)	6 (42,86%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	18 (32,14%)
Total	14	14	14	14	56
Média	3,36	4,29	3,57	3,86	3,77

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 7 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Estimulação intelectual

Esta escala possui uma distribuição bastante equilibrada na sua tendência de concordância (a quantidade de colaboradores que discorda é residual), no entanto pode apontar-se o item “*Procura alternativas diferentes para solucionar problemas*” (L8) que foi concordado ou concordado totalmente por 42,86% dos colaboradores. A análise da média aponta o item L8, seguido do L32, “*Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades*”, ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

▪ Consideração individualizada

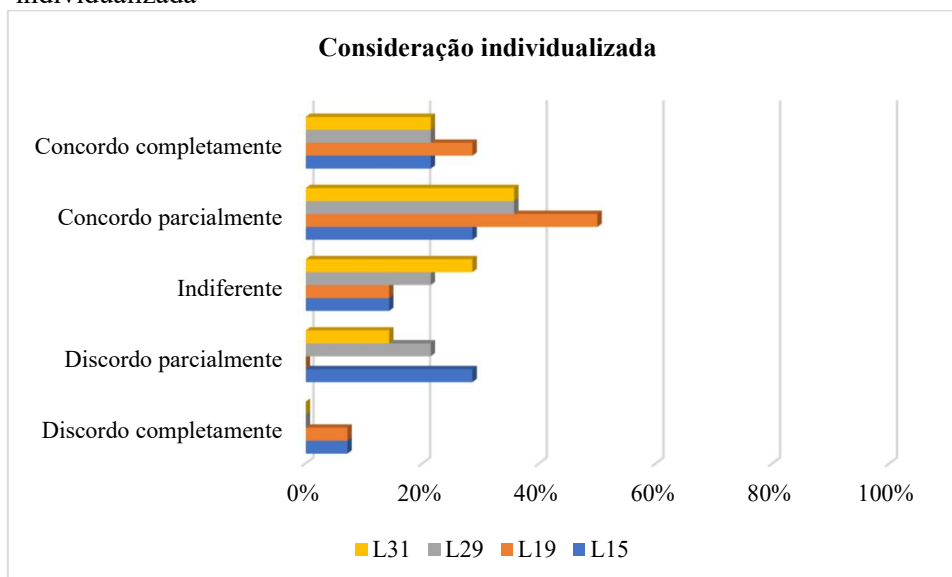
A Tabela 5 revela os resultados para a escala Consideração individualizada com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como da média. Seguidamente, a Figura 8 mostra as frequências relativas de cada item da dita escala para facilitar a análise da tendência de resposta.

Tabela 5 – Frequências e média para a escala Consideração individualizada

Itens	L15 N(%)	L19 N(%)	L29 N(%)	L31 N(%)	Total
Discordo totalmente	1 (7,14%)	1 (7,14%)	0	0	2 (3,57%)
Discordo parcialmente	4 (28,57%)	0	3 (21,43%)	2 (14,29%)	9 (16,08%)
Indiferente	2 (14,29%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	11 (19,64%)
Concordo parcialmente	4 (28,57%)	7 (50,0%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	21 (37,50%)
Concordo totalmente	3 (21,43%)	4 (28,57%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	13 (23,21%)
Total	14	14	14	14	56
Média	3,29	3,93	3,57	3,64	3,61

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 8 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Consideração individualizada



Para esta escala, o item que se destaca, com 50,0% dos colaboradores é “*Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo*” (L19), seguido por “*Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em*

*relação aos outros” (L29) e “Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes” (L31), ambos escolhidos por 35,71% colaboradores. Os itens que registaram médias superiores foram L19 e L31, ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.*

▪ **Recompensa contingencial**

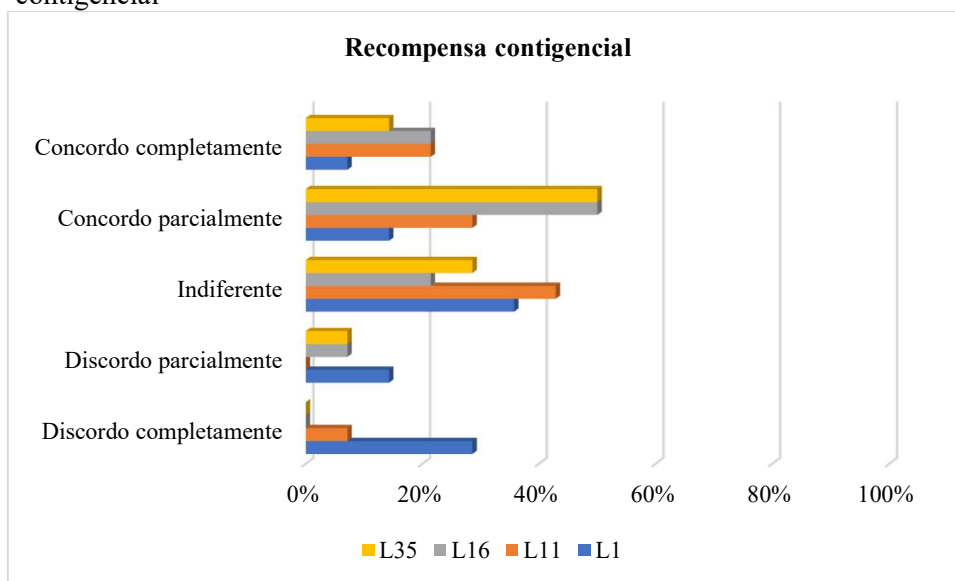
Na Tabela 6 apresentam-se os resultados para a escala Recompensa contingencial com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como da média. Segue-se a Figura 8 com as frequências relativas de cada item da dita escala para facilitar a análise da tendência de resposta.

Tabela 6 – Frequências e média para a escala Recompensa contingencial

Itens	L1 N(%)	L11 N(%)	L16 N(%)	L35 N(%)	Total
Discordo totalmente	4 (28,57%)	1 (7,14%)	0	0	5 (8,93%)
Discordo parcialmente	2 (14,29%)	0	1 (7,14%)	1 (7,14%)	4 (7,14%)
Indiferente	5 (35,71%)	6 (42,86%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	18 (32,14%)
Concordo parcialmente	2 (14,29%)	4 (28,57%)	7 (50,0%)	7(50,0%)	20 (35,71%)
Concordo totalmente	1 (7,14%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	2 (14,29%)	9 (16,07%)
Total	14	14	14	14	56
Média	2,57	3,57	3,86	3,71	3,43

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 9 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Recompensa contingencial



De acordo com a Figura 9, os itens que se distinguem foram “*Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de desempenho são alcançadas*” (L16) e “*Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas*” (L35), cada um deles escolhido por 50,0% dos colaboradores, o que corresponde aos itens com maior média, ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

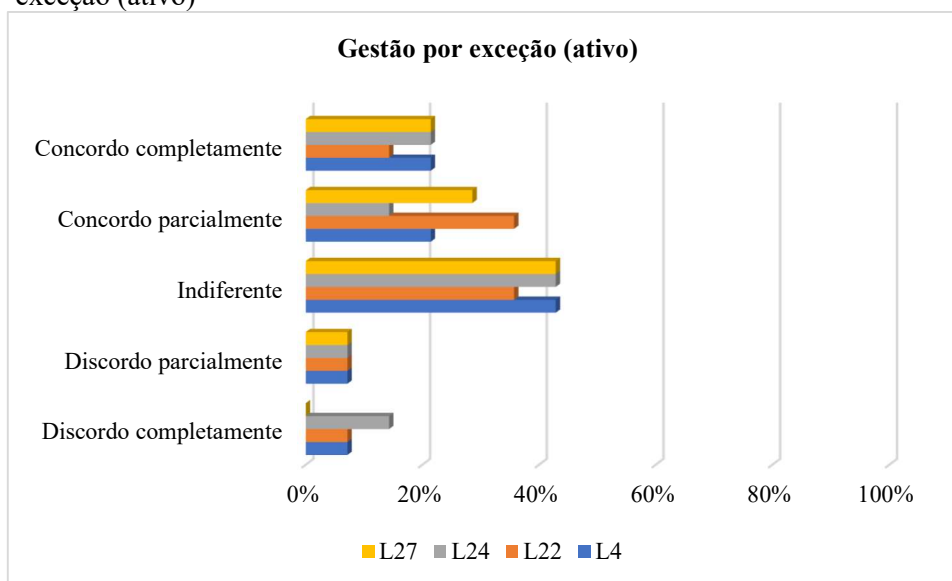
▪ **Gestão por exceção (ativo)**

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados para a escala Gestão por exceção (ativo) com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total e as respetivas médias. Posteriormente, a Figura 10 mostra as frequências relativas de cada item para a escala Gestão por exceção (ativo) para ilustrar a tendência de resposta.

Tabela 7 – Frequências e média para a escala Gestão por exceção (ativo)

Itens	L4 N(%)	L22 N(%)	L24 N(%)	L27 N(%)	Total
Discordo totalmente	1 (7,14%)	1 (7,14%)	2(14,29%)	0	4 (7,14%)
Discordo parcialmente	1 (7,14%)	1 (7,14%)	1 (7,14%)	1 (7,14%)	4 (7,14%)
Indiferente	6 (42,86%)	5 (35,71%)	6 (42,86%)	6 (42,86%)	23 (41,07%)
Concordo parcialmente	3 (21,43%)	5 (35,71%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	14 (25,0%)
Concordo totalmente	3 (21,43%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	11 (19,64%)
Total	14	14	14	14	56
Média	3,43	3,43	3,21	3,64	3,43

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 10 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Gestão por exceção (ativo)

Esta escala mostra uma clara tendência para a indiferença para todos os itens, o que revela alguma falta de identificação com estas variáveis, contudo podemos também reconhecer que 35,71% e 28,57% concordaram parcialmente com os itens “*Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas*” (L22) e “*Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados*” (L27), respetivamente. Em termos de média, L27 destaca-se, seguindo-se L4, “*Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados*”, e L22. A primeira corresponde a uma tendência para a opção *Concordo parcialmente* e as restantes para a opção *Indiferente*.

▪ **Gestão por exceção (passivo)**

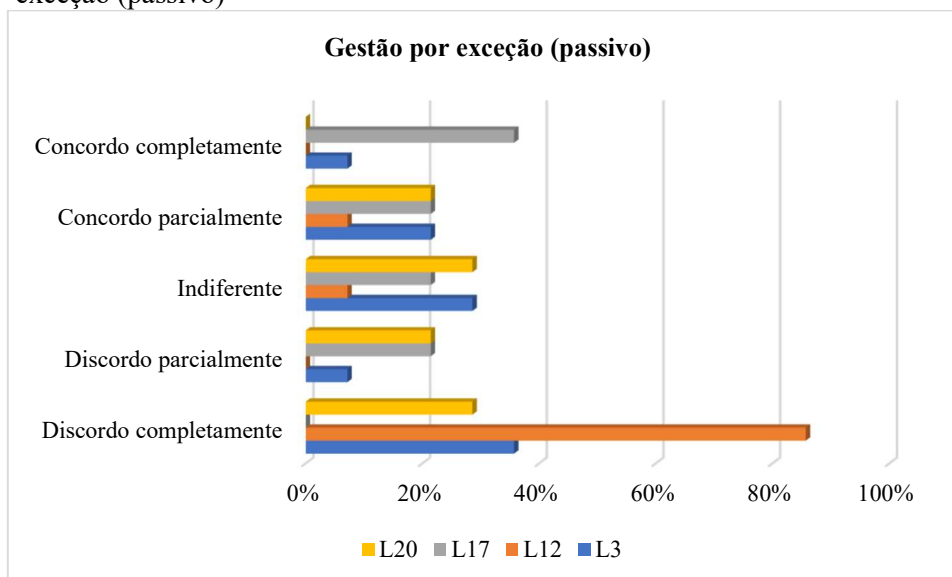
A Tabela 8 mostra os resultados para a escala Gestão por exceção (passivo) com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, seguido das respetivas médias. Depois, a Figura 11 apresenta as frequências relativas de cada item da dita escala para facilitar a análise da tendência de resposta.

Tabela 8 – Frequências e média para a escala Gestão por exceção (passivo)

Itens	L3 N(%)	L12 N(%)	L17 N(%)	L20 N(%)	Total
Discordo totalmente	5 (35,71%)	12 (85,71%)	0	4 (28,57%)	21 (37,50%)
Discordo parcialmente	1 (7,14%)	0	3 (21,43%)	3 (21,43%)	7 (12,50%)
Indiferente	4 (28,57%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	12 (21,43%)
Concordo parcialmente	3 (21,43%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	10 (17,86%)
Concordo totalmente	1 (7,14%)	0	5 (35,71%)		6 (10,71%)
Total	14	14	14	14	56
Média	2,57	1,36	3,71	2,43	2,52

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 11 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Gestão por exceção (passivo)



Os resultados revelam que os colaboradores não identificam a líder com esta escala, pois há uma tendência para a discordância, com destaque para os itens “*Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios*” (L3) e “*Espera que as coisas corram mal para*

começar a agir” (L12), com 85,71% e 35,71% dos colaboradores a discordarem totalmente. Em termos de média, as mais baixas foram L12 e L20, “*Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir*”. A primeira corresponde a uma tendência para a opção *Discordo totalmente* e a segunda para a opção *Discordo parcialmente*.

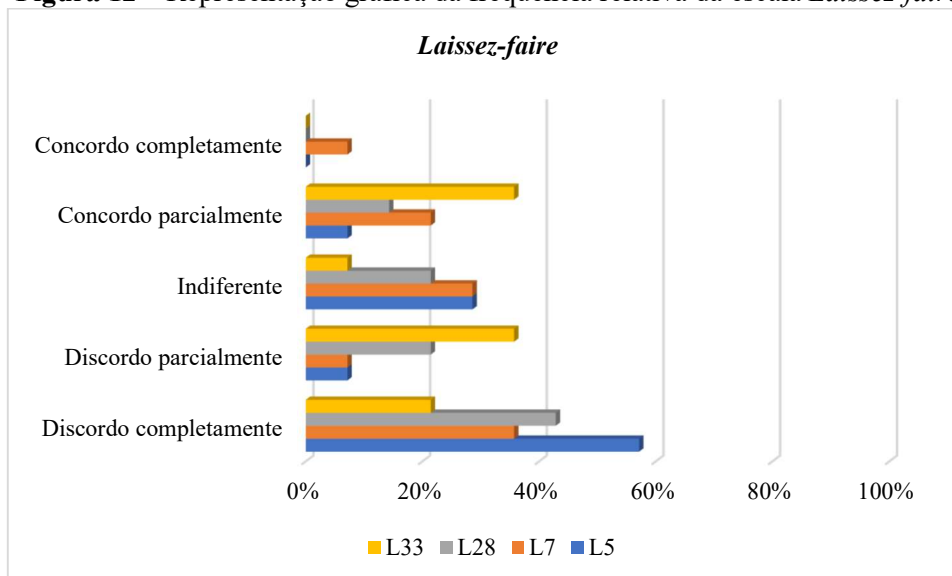
▪ **Laissez-faire**

Na Tabela 9 apresenta-se os resultados para a escala *Laissez-faire* com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, seguido das respetivas médias. Por sua vez, a Figura 12 ilustra as frequências relativas de cada item da escala *Laissez-faire* para mostrar a tendência de resposta.

Tabela 9 – Frequências e média para a escala *Laissez-faire*

Itens	L5 N(%)	L7 N(%)	L28 N(%)	L33 N(%)	Total
Discordo totalmente	8 (57,14%)	5 (35,71%)	6 (42,86%)	3 (21,43%)	22 (39,29%)
Discordo parcialmente	1 (7,14%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	5 (35,71%)	10 (17,86%)
Indiferente	4 (28,57%)	4 (28,57%)	3 (21,43%)	1 (7,14%)	12 (21,43%)
Concordo parcialmente	1 (7,14%)	3 (21,43%)	2 (14,29%)	5 (35,71%)	11 (19,64%)
Concordo totalmente	0	1 (7,14%)	0	0	1(1,79%)
Total	14	14	14	14	56
Média	1,86	2,57	2,07	2,57	2,27

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 12 – Representação gráfica da frequência relativa da escala *Laissez-faire*

Mais uma vez se verifica uma clara discordância com os itens que integram esta escala, principalmente “*Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes*” (L5) e “*Evita tomar decisões*” (L28), em que 57,14% e 42,86%, respetivamente, dos colaboradores discordarem completamente. Estes itens são também os que apresentam médias mais baixas, correspondendo a uma tendência para a opção *Discordo parcialmente*.

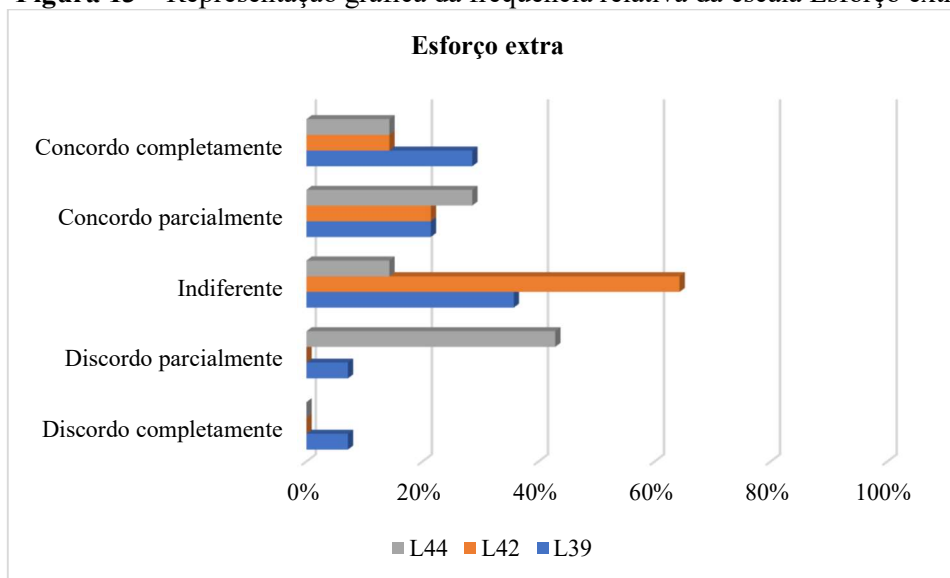
▪ **Esforço extra**

A Tabela 10 resume os resultados para a escala Esforço extra com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como as respetivas médias. Posteriormente, a Figura 13 mostra as frequências relativas de cada item para esta escala para facilitar a análise da tendência de resposta.

Tabela 10 – Frequências e média para a escala Esforço extra

Itens	L39 N(%)	L42 N(%)	L44 N(%)	Total
Discordo totalmente	1 (7,14%)	0	0	1 (2,378%)
Discordo parcialmente	1 (7,14%)	0	6 (42,86%)	7 (16,67%)
Indiferente	5 (35,71%)	9 (64,29%)	2 (14,29%)	16 (38,10%)
Concordo parcialmente	3 (21,43%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	10 (23,81%)
Concordo totalmente	4 (28,57%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	8 (19,05%)
Total	14	14	14	42
Média	3,57	3,50	3,14	3,40

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 13 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Esforço extra

Como se verifica, os colaboradores não se identificam especialmente com esta escala, uma vez que 38,10% revela indiferença. Por sua vez, 42,86% discordam parcialmente com o item “*Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação*” (L44). Relativamente à média, a que possui maior representatividade é a de L39, “*Faz com que os outros façam mais do que é esperado*”, que corresponde a uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

▪ **Eficácia**

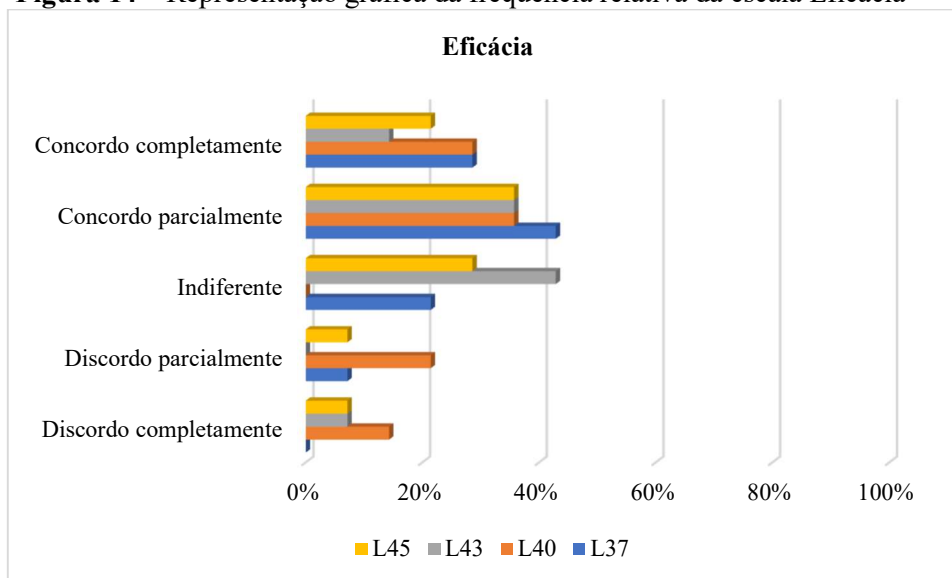
A Tabela 11 mostra os resultados para a escala Eficácia com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total e respetivas médias. A Figura 14 ilustra as frequências relativas de cada item para esta escala para revelar a tendência de resposta.

Tabela 11 – Frequências e média para a escala Eficácia

Itens	L37 N(%)	L40 N(%)	L43 N(%)	L45 N(%)	Total
Discordo totalmente	0	2 (14,9%)	1 (7,14%)	1 (7,14%)	4 (7,14%)
Discordo parcialmente	1 (7,14%)	3 (21,43%)	0	1 (7,14%)	5 (8,93%)
Indiferente	3 (21,43%)	0	6 (42,86%)	4 (28,57%)	13 (23,21%)
Concordo parcialmente	6 (42,86%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	21 (37,50%)
Concordo totalmente	4 (28,57%)	4 (28,57%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	13 (23,21%)
Total	14	14	14	14	56
Média	3,93	3,43	3,50	3,57	3,61

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 14 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Eficácia



A Figura 14 destaca a indiferença de 42,86% dos colaboradores em relação ao item “*É eficaz a atender as necessidades da organização*” (L43) e a concordância parcial com “*É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho*” (L37), sendo também de salientar uma tendência para a concordância com os restantes itens desta escala. As médias

são superiores para L37 e “*Lidera um grupo eficiente*” (L45), ambas a mostrar uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

▪ Satisfação

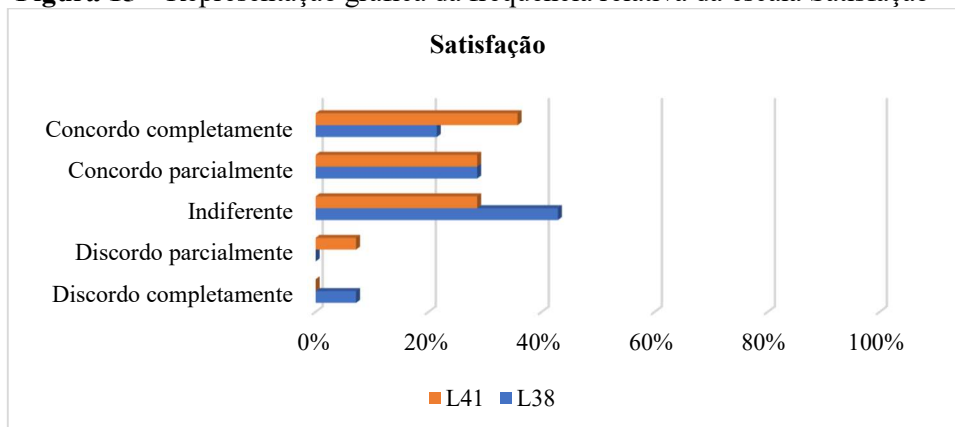
Na Tabela 12 revela os resultados para a escala Satisfação com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total e respetivas médias. Em seguida, a Figura 15 mostra as frequências relativas dos dois itens que a compõem para perceber a tendência de resposta.

Tabela 12 – Frequências e média para a escala Satisfação

Itens	L38 N(%)	L41 N(%)	Total
Discordo totalmente	1 (7,14%)	0	1 (3,57%)
Discordo parcialmente	0	1 (7,14%)	1 (3,57%)
Indiferente	6 (42,86%)	4 (28,57%)	10 (35,71%)
Concordo parcialmente	4 (28,57%)	4 (28,57%)	8 (28,57%)
Concordo totalmente	3 (21,43%)	5 (35,71%)	8 (28,57%)
Total	14	14	28
Média	3,57	3,93	3,75

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 15 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Satisfação



Da análise da Figura 15 sobressai a indiferença de 42,86% dos colaboradores perante o item “*Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios*” (L38) e a concordância total de 35,71% para com o item “*Trabalha com os outros de maneira satisfatório*” (L41). Importa salientar

ainda uma clara tendência para a concordância em ambos os itens que compõem esta escala. Por sua vez, a média de L41 é superior à de L38, ainda que ambas mostrem uma tendência para a opção *Concordo parcialmente*.

A Tabela 13 resume as médias de todas as subescalas e apresenta a média de cada escala de liderança e resultados.

Tabela 13 –Resumo dos resultados do MLQ.

	Escala	Subescalas	Média das subescalas	Média da escala
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência idealizada (Atributos)	3,63	3,66
		Influência idealizada (Comportamentos)	3,54	
		Motivação inspiracional	3,75	
		Estimulação intelectual	3,77	
		Consideração individualizada	3,61	
	Liderança Transacional	Recompensa contingencial	3,43	3,43
		Gestão por exceção (ativo)	3,43	
	Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por exceção (passivo)	2,52	2,40
		<i>Laissez-faire</i>	2,27	
Resultados da liderança		Esforço extra	3,40	3,59
		Eficácia	3,61	
		Satisfação	3,75	

Analisando os resultados apresentados, observa-se um equilíbrio entre os estilos de liderança transformacional e transacional, com valores médios muito próximos. Este resultado indica que os colaboradores identificam características comportamentais do líder associados a estes dois estilos de liderança, sendo os comportamentos relacionados com a liderança *Laissez-faire* menos relevantes.

De referir ainda que, na escala Liderança Transformacional, os colaboradores apontam como comportamentos mais frequentes a “motivação inspiracional” e a “estimulação intelectual”. O primeiro demonstra que o líder tenta enquadrar e conjugar os objetivos da organização com a

satisfação dos colaboradores, fomentando o espírito de equipa e motivando-os a alcançá-los. Mostra ainda que os colaboradores se identificam com os valores e objetivos defendidos pelo líder e que este os consegue transmitir de forma clara. Relativamente ao segundo, evidencia que o líder estimula a criatividade dos seus colaboradores.

Quanto à escala Liderança Transacional, os dois comportamentos revelaram o mesmo peso, o que evidencia que o líder, por um lado, estabelece recompensa pelos objetivos atingidos e, por outro lado, adota uma atitude penalizadora quando a sua equipa não cumpre esses objetivos.

Relativamente aos resultados da liderança, verifica-se que os comportamentos associados aos estilos de liderança transformacional e transacional, por serem os mais representativos, reforçam mais significativamente a Satisfação e a Eficácia, ainda que o Esforço Extra apresente valores próximos das primeiras. A Satisfação indica que os colaboradores se sentem satisfeitos e entendem a atitude do líder como adequada, tornando o ambiente organizacional produtivo. Por sua vez, a Eficácia mostra que o líder encara os interesses dos interesses de cada colaborador e do grupo como um todo, o que lhe confere a capacidade de representar a equipa perante níveis hierárquicos superiores. Apesar de menos significativo, o Esforço Extra denota que os colaboradores fazem mais do que é esperado.

3.3 Análise dos resultados do Inventário de Conflito Organizacional de Rahim II

Como referido no ponto anterior, o ROCI-II é constituído por 28 itens, divididos em cinco escalas. Para cada uma das escalas analisou-se as frequências absolutas e relativas, bem como as respetivas médias, no sentido de analisar a tendência de resposta para cada escala.

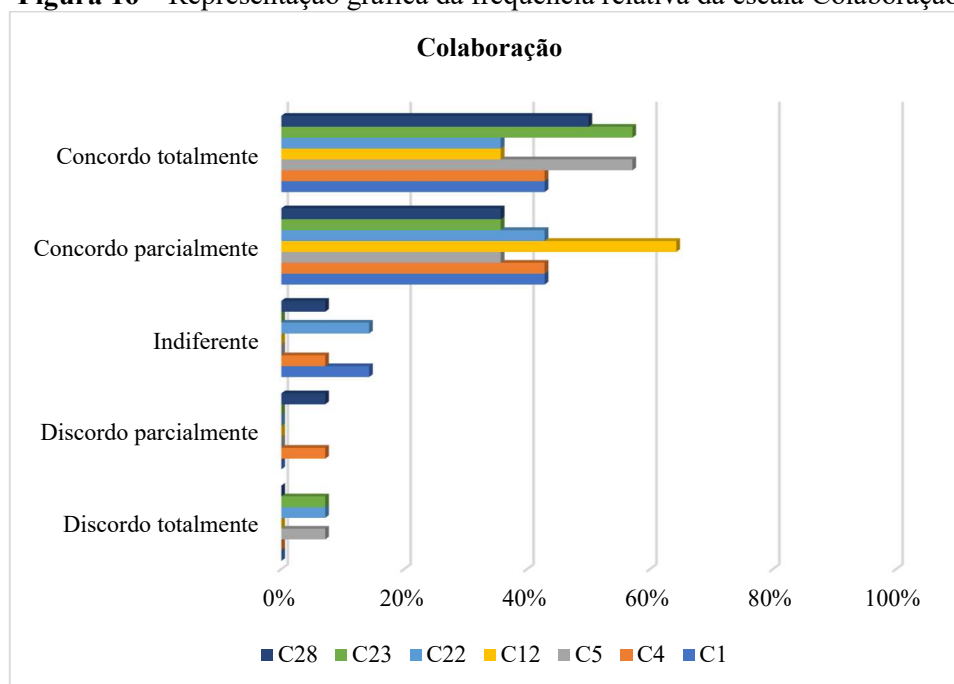
▪ Colaboração

Na Tabela 14 apresenta-se o resumo dos resultados para a escala Colaboração com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como as médias. De seguida, a Figura 16 ilustra as frequências relativas da escala Colaboração para facilitar a análise da tendência desta escala.

Tabela 14 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Colaboração

Itens	C1 N(%)	C4 N(%)	C5 N(%)	C12 N(%)	C22 N(%)	C23 N(%)	C28 N(%)	Total
Discordo totalmente	0	0	1 (7,1%)	0	1 (7,1%)	1 (7,1%)	0	3 (3,06%)
Discordo parcialmente	0	1 (7,1%)	0	0	0	0	1 (7,1%)	2 (2,04%)
Indiferente	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0	0	2 (14,3%)	0	1 (7,1%)	6 (6,12%)
Concordo parcialmente	6 (42,9%)	6 (42,9%)	5 (35,7%)	9 (64,3%)	6 (42,9%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)	42 (42,86%)
Concordo totalmente	6 (42,9%)	6 (42,9%)	8 (57,1%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)	8 (57,1%)	7 (50,0%)	45 (45,92%)
Total	14	14	14	14	14	14	14	98
Média	4,29	4,21	4,36	4,36	4,0	4,36	4,9	4,36

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 16 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Colaboração

A Figura 16 permite destacar três itens, “*Perante uma situação problemática com um colaborador, a informação que a gestora troca é sempre verdadeira*” (C12), com 64,3% dos colaboradores a concordarem parcialmente, “*A gestora procura analisar com os colaboradores as soluções para os problemas que beneficiem ambos*” (C5) e “*A gestora colabora com os colaboradores para chegar a soluções aceitáveis para ambos*” (C23), ambos com uma concordância total por parte de 57,1% colaboradores. Quanto à média de cada item, C28, “*Perante um problema de trabalho com um colaborador, a gestora tenta analisar*

*conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo”, C5, C12 e C23 são as que revelam valores superiores, contribuindo para uma média global de 4,36 e uma tendência de resposta de *Concordo parcialmente*, que corresponde a 42,86% dos inquiridos.*

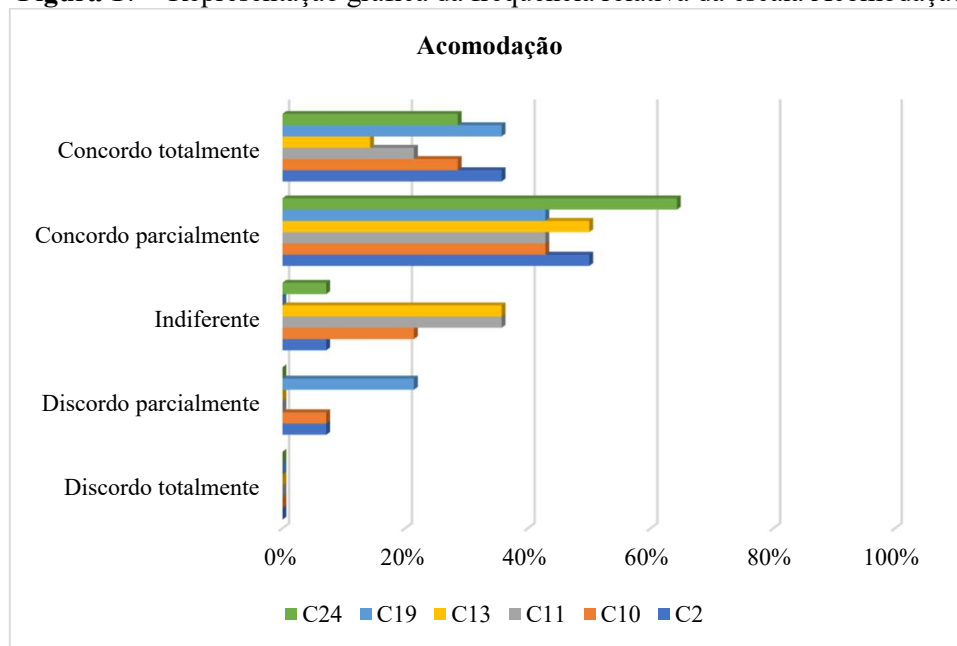
▪ **Acomodação**

A Tabela15 mostra o resumo dos resultados para a escala Acomodação com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como as respetivas médias. A Figura 17 apresentada de seguida reflete as frequências relativas da mesma escala.

Tabela 15 – Frequências e médias para a escala Acomodação

Itens	C2 N(%)	C10 N(%)	C11 N(%)	C13 N(%)	C19 N(%)	C24 N(%)	Total
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0 (0%)
Discordo parcialmente	1 (7,1%)	1 (7,1%)	0	0	3 (21,4%)	0	5 (5,95%)
Indiferente	1 (7,1%)	3 (21,4%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)	0	1 (7,1%)	15 (17,86%)
Concordo parcialmente	7 (50,0%)	6 (42,9%)	6 (42,9%)	7 (50,0%)	6 (42,9%)	9 (64,9%)	41 (48,81%)
Concordo totalmente	5 (35,7%)	4 (28,6%)	3 (21,4%)	2 (14,3%)	5 (35,7%)	4 (28,6%)	23 (27,38%)
Total	14	14	14	14	14	14	84
Média	4,14	3,93	3,86	3,79	3,93	4,21	3,98

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 17 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Acomodação

A escala Acomodação revelou uma clara tendência para a concordância com todos os itens, sendo de salientar “No trabalho, a gestora tenta satisfazer as expectativas dos colaboradores” (C24), “Perante um problema de trabalho, a gestora geralmente tenta satisfazer as necessidades dos colaboradores” (C2) e “Perante uma situação de trabalho, a gestora geralmente faz concessões” (C13), com 64,9%, 50,0% e 50,0% dos colaboradores a concordarem parcialmente. Quanto às médias, as que registam valores superiores são C24 e C2, sendo a média global de 3,98, o que mostra uma tendência de resposta de *Concordo parcialmente*, com 48,81% das respostas.

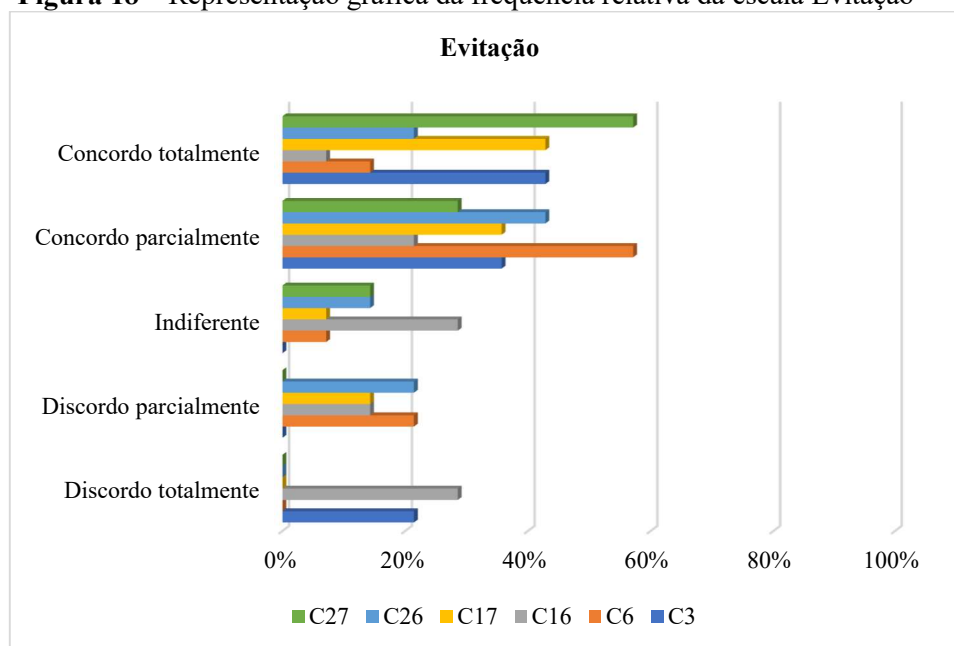
▪ **Evitação**

A Tabela 16 resume os resultados para a escala Evitação com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como as respetivas médias. A Figura 18 apresentada de seguida reflete as frequências relativas da mesma escala.

Tabela 16 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Evitação

Itens	C3 N(%)	C6 N(%)	C16 N(%)	C17 N(%)	C26 N(%)	C27 N(%)	Total
Discordo totalmente	3 (21,4%)	0	4 (28,6%)	0	0	0	7 (8,33%)
Discordo parcialmente	0	3 (21,4%)	2 (14,3%)	2 (14,3%)	3 (21,4%)	0	10 (11,90%)
Indiferente	0	1 (7,1%)	4 (28,6%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	2 (14,3%)	10 (11,90%)
Concordo parcialmente	5 (35,7%)	8 (57,1%)	3 (21,4%)	5 (35,7%)	6 (42,9%)	4 (28,6%)	31 (36,90%)
Concordo totalmente	6 (42,9%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	6 (42,9%)	3 (21,4%)	8 (57,1%)	26 (30,95%)
Total	14	14	14	14	14	14	84
Média	3,79	3,64	2,64	4,07	3,64	4,43	3,70

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 18 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Evitação

Através da Figura 18 é possível observar que a escala Evitação mantém a tendência de concordância, sublinhando-se os itens “Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral a gestora evita discutir abertamente com os colaboradores” (C6), com 57,1% dos colaboradores a concordarem parcialmente, e “A gestora tenta evitar situações aborrecidas e desagradáveis com os colaboradores” (C27), com a mesma percentagem a concordar totalmente. As médias que registam valores superiores são C27 e C17 – “A gestora evita

confrontos com os colaboradores” -, que contribuíram para produzir uma média global de 3,7, mantendo-se a tendência da opção *Concordo parcialmente*, com 36,9% dos inquiridos.

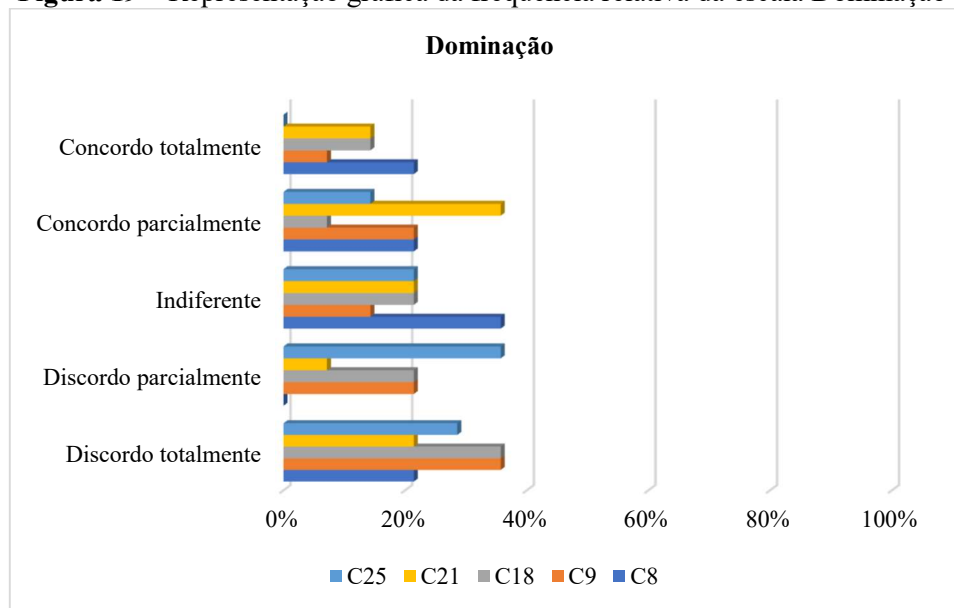
▪ **Dominação**

A Tabela 17 apresenta os resultados para a escala Evitação com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, em conjunto com as respetivas médias. Por sua vez, a Figura 19 mostra as frequências relativas da mesma escala.

Tabela 17 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Dominação

Itens	C8 N(%)	C9 N(%)	C18 N(%)	C21 N(%)	C25 N(%)	Total
Discordo totalmente	3 (21,4%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)	3 (21,4%)	4 (28,6%)	20 (28,57%)
Discordo parcialmente	0	3 (21,4%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	5 (35,7%)	12 (17,14%)
Indiferente	5 (35,7%)	2 (14,3%)	3 (21,4%)	3 (21,4%)	3 (21,4%)	16 (22,86%)
Concordo parcialmente	3 (21,4%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	5 (35,7%)	2 (14,3%)	14 (20,0%)
Concordo totalmente	3 (21,4%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	2 (14,3%)	0	8 (11,43%)
Total	14	14	14	14	14	70
Média	3,21	2,43	2,43	3,14	2,21	2,68

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 19 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Dominação

A análise da Figura 19 mostra uma dispersão das opiniões, com maior tendência para o desacordo com os itens que compõem esta escala. Deste modo, cerca de 35,7% dos colaboradores discordam totalmente com “A gestora usa o seu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em seu favor” (C9) e com “A gestora usa os seus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões a favoreçam” (C18). No mesmo sentido, a mesma percentagem de colaboradores discorda parcialmente com “A gestora algumas vezes usa os recursos ao seu alcance para ganhar numa situação de concorrência com os colaboradores” (C25). No entanto, 35,7% de colaboradores mostra indiferença perante o item “A gestora procura utilizar todos os recursos ao seu alcance para que as suas ideias sejam aceites” (C8) e a mesma percentagem concorda parcialmente com “Perante uma situação problemática com um colaborador, a gestora geralmente mostra-se firme para procurar impor o seu ponto de vista” (C21). Uma vez que nesta escala a tendência é de discordância, as médias mais baixas correspondem a C25, C9 e C18, o que contribui para uma média global de 2,68, que reflete uma posição de indiferença. Ainda que as frequências de resposta estejam distribuídas por todas as opções, aceita-se a opção *Discordo totalmente*, com 28,57% de inquiridos.

▪ Compromisso

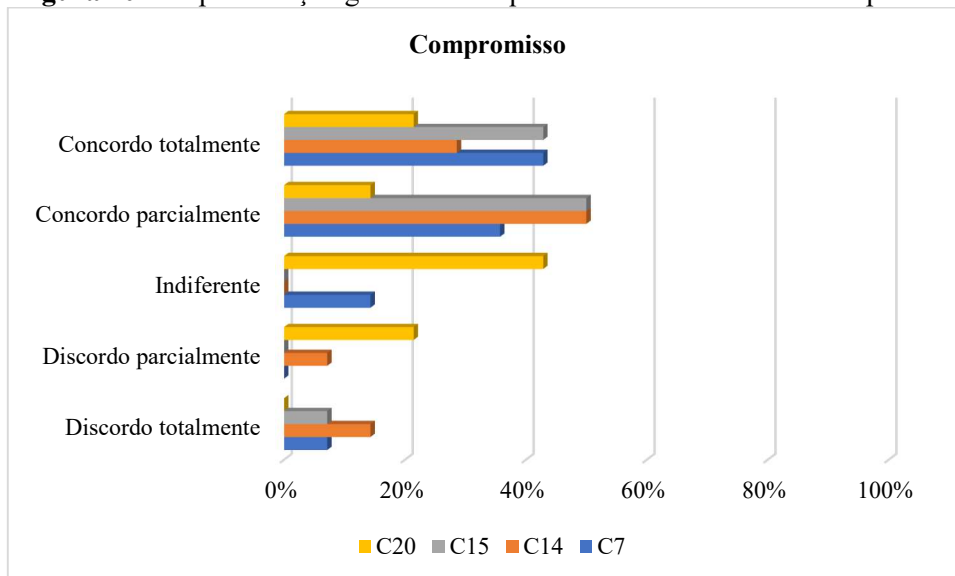
Por fim, a Tabela 18 aponta os resultados para a escala Compromisso com as frequências absoluta e relativa de cada item e do seu total, assim como as respetivas médias. A Figura 20 apresenta as frequências relativas da mesma escala.

Tabela 18 – Frequências e medidas de dispersão para a escala Compromisso

Itens	C7 N(%)	C14 N(%)	C15 N(%)	C20 N(%)	Total
Discordo totalmente	1 (7,1%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0	4 (7,14%)
Discordo parcialmente	0	1 (7,1%)	0	3 (21,4%)	4 (7,14%)
Indiferente	2 (14,3%)	0	0	6 (42,9%)	8 (14,28%)
Concordo parcialmente	5 (35,7%)	7 (50,0%)	7 (50,0%)	2 (14,3%)	21 (37,50%)
Concordo totalmente	6 (42,9%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)	3 (21,4%)	19 (33,93%)
Total	14	14	14	14	56
Média	4,07	3,71	4,21	3,36	3,84

Legenda: N = frequência absoluta; % = frequência relativa

Figura 20 – Representação gráfica da frequência relativa da escala Compromisso



Conforme mostra a Figura 20, a escala Compromisso indica uma clara tendência para a concordância com os seus itens, com destaque para “Usualmente a gestora propõe um caminho intermédio para romper com os impasses” (C14) e “Perante problemas de trabalho,

a gestora procura conseguir acordos com os colaboradores” (C15), ambos com uma concordância parcial por parte de 50% dos colaboradores. Em termos de média, C15 e C7 – “A gestora procura encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução” – são os que mais contribuem para a média global de 3,84, o que confirma a tendência de *Concordo parcialmente*, com 37,50% de respostas.

3.4 Análise do conteúdo da entrevista

A coordenadora do SAD da IPSS é licenciada em Serviço Social e encontra-se há 12 anos a exercer a função de coordenação das respostas sociais de centro de dia e SAD. Como referido anteriormente, a entrevista foi dividida em seis categorias, que se descrevem de seguida.

Relativamente à **relação e caracterização dos colaboradores**, a coordenadora considera que a relação é “*profissional, empática e de confiança*”, “*próxima, mas com alguma distância*”. Esta relação dá “*abertura para as pessoas estarem à vontade quando precisam de falar de algum assunto pessoal que as incomoda*”. Quanto aos colaboradores, a maioria “*são empenhados, dinâmicos e proativos. Outros só cumprem o horário e às vezes nem isso*”.

Quanto à **caracterização da liderança**, a coordenadora é da opinião de que alguns colaboradores consideram que promove “*o trabalho de equipa, motivação, flexibilidade e comunicação e outros não*”, autocaracterizando-se como atenta e compreensiva.

As **estratégias de liderança** utilizadas permitem abrir à discussão em equipa algumas questões relativas à definição da estratégia da organização, promovendo “*a expressão dos colaboradores*”. A via de comunicação principal ocorre “*nas reuniões semanais*”, onde a coordenadora vai “*colocando os colaboradores ao corrente de situações da instituição, do serviço, dos clientes*”. Para motivar a sua equipa, a coordenadora tenta estabelecer uma “*relação de proximidade, percebendo individualmente o que o poderá motivar e o que o poderá desmotivar*”. Por sua vez, quando deteta problemas no desempenho, a coordenadora “*penaliza*” e “*apoia*”, tentando “*perceber o que levou a pessoa a não cumprir corretamente com as tarefas*”. Depois de dar mais uma oportunidade, quando o colaborador não mostra vontade de melhorar o desempenho, comunica “*superiormente de forma formal*”.

Relativamente aos **conflitos organizacionais**, as principais **causas** identificadas pela coordenadora são os “*choques de personalidade entre trabalhadores*”.

Para os gerir, a coordenadora adota algumas **estratégias**, baseadas na “*Regulamentação preventiva*”, “*Mediação*” e “*Aconselhamento*”, evitando os conflitos “*sempre que possível*”, mesmo tendo a perceção de que “*às vezes (...) para a resolução dos problemas tem de existir conflito*”. Contudo, considera que a sua comunicação nem sempre é eficiente, sendo um aspeto que tem “*tentado melhorar, pois os canais de comunicação não são fáceis*”

Quando o conflito não tem “*impacto na instituição, no trabalho e no desempenho das tarefas*” opta por não interferir, mas quando tem, procura discutir os assuntos que levaram ao conflito nas reuniões de equipa, pois considera serem estes os “*espaços adequados à resolução de problemas*”, motivando os colaboradores para que “*sejam sincer[o]s e diret[o]s*”. Além disso, “*sempre que possível procur[a] criar momentos de diálogo entre as pessoas*” quando sente a emergência de uma divergência.

Sendo normal a sua ocorrência, a coordenadora refere que, após o conflito, há uma predisposição para a colaboração entre os envolvidos, concluindo que “*a resolução do mesmo promove o crescimento*”. No mesmo sentido, “*na maioria das vezes*” não sente que um dos membros da equipa tenta sobrepor as suas soluções em relação aos outros.

Acerca da **formação e competências na gestão de conflitos**, a coordenadora considera ter adquirido essa formação durante a frequência do “*curso de serviço social*” onde são aprendidas “*algumas técnicas utilizadas para mediação de conflitos com utentes que podem ser adaptadas em contexto de coordenação de pessoas*”. Assume ainda ter competências sociais que a ajudam escolher as estratégias mais adequadas para a gestão de conflitos, destacando a capacidade de se “*colocar no lugar do outro*”, tentando “*perceber o que poderá ter levado ao conflito*” e ajustando “*formas de lidar com a pessoa ou pessoas*”.

Capítulo IV. Discussão dos Resultados

Após a apresentação dos resultados, importa interpretá-los e enquadrá-los no referencial teórico descrito no primeiro capítulo. É neste capítulo também que se procede à verificação das hipóteses desta investigação, procurando sustentar estes resultados através a apresentação dos resultados de outros estudos com objetivos semelhantes.

O assistente social tem vindo a ser inserido nas organizações devido às suas competências motivacionais, que influenciam a eficiência e eficácia organizacional, ao mesmo tempo que atua como mediador no desenvolvimento das políticas de gestão e zela pelas condições humanas e éticas no trabalho (Borrinho et al., 2011). Por ser um profissional especializado, com competências que contribuem para o trabalho em equipa, motivação e comprometimento tem também ocupado cargos a nível da gestão de organizações do Terceiro Setor.

O presente estudo de caso procurou perceber que estilo de liderança e que estratégias de gestão de conflitos são adotadas pela coordenadora da equipa do SAD da IPSS em estudo e como esta gestão é percecionada pelos colaboradores. No sentido de facilitar a discussão dos resultados, será apresentada em dois pontos, o primeiro relativo ao estilo de liderança e o segundo dedicado às estratégias de gestão de conflitos.

4.1 Estilos de Liderança

Numa IPSS o fator humano é o que acrescenta valor na prestação do serviço aos utentes, pelo que é importante que o líder de cada equipa tenha a capacidade de manter os níveis elevados de satisfação, motivação e compromisso com a instituição e sua missão e objetivos. Para tal, é fundamental que o líder conheça os seus colaboradores, estabeleça uma relação de proximidade e adote estilos de liderança adequados às necessidades e objetivos organizacionais.

Relativamente aos colaboradores do SAD da IPSS, a coordenadora caracteriza-os, na sua maioria, como empenhados, dinâmicos e proativos, ainda que alguns apenas se limitem a cumprir o horário. Por sua vez, considera a sua relação com os mesmos como *“profissional, empática e de confiança”*, *“próxima, mas com alguma distância”*, dando-lhes *“abertura para*

as pessoas estarem à vontade quando precisam de falar de algum assunto pessoal que as incomoda”.

A coordenadora autocaracteriza-se como atenta e compreensiva e é da opinião de que alguns colaboradores consideram que promove “*o trabalho de equipa, motivação, flexibilidade e comunicação e outros não*”.

Para analisar os estilos de liderança adotados pela coordenadora da equipa do SAD, e percecionados pelos membros da sua equipa, procedeu-se à aplicação do MLQ, que identifica três estilos de liderança – Transformacional, Transacional e *Laissez-faire* – e os respetivos resultados da liderança, medidos em termos de Esforço Extra, Eficácia e Satisfação. A análise apresentada seguiu o modelo descrito por Matos (2012).

Os resultados indicaram que a coordenadora e líder da equipa adotava maioritariamente uma combinação de comportamentos dos estilos transformacional e transacional, pelo que *H1: O gestor assistente social adota características de liderança transformacional*, se verifica, mas apenas parcialmente, pois a aproximação dos dois *scores* não pode ser negligenciada.

De acordo com Bass e Avolio (2004) a liderança transacional funciona como um patamar a partir do qual se desenvolve a liderança transformacional, pelo que os líderes mais eficazes são os que adotam comportamentos característicos de ambos os estilos. Os autores referem ainda que, apesar de ser frequente a liderança transformacional destacar-se em organizações mais dinâmicas, a diferença para a liderança transacional nunca é muito evidenciada.

A entrevista à coordenadora também nos dá algumas pistas sobre esta conjugação de estilos de liderança. Por um lado, promove a participação dos membros da sua equipa em questões relativas à definição das estratégias da organização e estabelece uma relação de proximidade no sentido de perceber o que motiva cada colaborador, remetendo para características de um estilo de liderança transformacional. Por outro lado, quando deteta problemas no desempenho, a coordenadora divide-se entre apoiar e penalizar o colaborador, depois de tentar perceber o que o levou a não cumprir corretamente as tarefas e a penalização indica-nos um estilo de liderança transacional.

Esta conjugação de estilos de liderança é também defendida por Matos (2012), que afirma que o líder de adota exclusivamente um estilo de liderança. Apesar de evidenciarem mais ou menos características de um ou outro estilo, em determinadas situações, o líder adota o estilo que mais se adequa à realidade com que se depara. No estudo realizado por este autor junto de

três pequenas e médias empresas, identificou uma que obteve esta mesma combinação de liderança transformacional/transacional, o que permitiu, por um lado, uma maior dinâmica e participação dos colaboradores na resolução dos problemas (liderança transformacional), melhorando a sua eficácia e satisfação e, por outro lado, um esforço extra no desempenho das tarefas, na expectativa de receber uma recompensa (liderança transacional).

A investigação de Graça (2016), junto de seis IPSS do distrito de Santarém, também revelou que os estilos de liderança dos diretores técnicos e presidentes da direção percecionados pelos liderados eram o transformacional, seguido do transacional, o que indica que os líderes adotam o estilo mais adequado perante cada situação e cada colaborador. Demonstrou-se ainda que o estilo transformacional tem mais impacto na satisfação profissional, apesar de ambos os estilos se complementarem.

De igual modo, Gonçalves (2008), que estudou os estilos de liderança adotados por equipas de enfermagem, concluiu que o estilo de liderança mais percecionado pelos enfermeiros foi o transformacional, referindo-se que os enfermeiros gestores utilizam estes comportamentos de liderança com muita frequência, apresentando a liderança transacional valores muito próximos. Desta forma, concluiu-se que o enfermeiro gestor promove eficiência e compromisso dos colaboradores, provenientes das suas características transformacionais, e fomenta o esforço, o cumprimento dos objetivos e níveis de desempenho elevados devido às características transacionais.

Por sua vez, um estudo realizado por Semedo (2015) com entrevistas a um conjunto de gestores assistentes sociais revelou que a maioria adotava estilos de liderança democráticos em combinação com uma liderança mais diretiva, sendo, por vezes, utilizado um estilo autoritário em determinadas circunstâncias.

Os resultados do MLQ permite-nos ainda fazer uma análise às competências sociais da líder. Conjugando os resultados das frequências e médias dos itens de cada escala, apontam-se características como altruísmo (“*Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo*”, L18), admiração (“*É um orgulho estar ao lado dele*”, L10), comprometimento (“*Mostra importância de ser ter um forte senso de obrigação*”, L14), padrões de ética e moral (“*Considera as consequências éticas e morais das suas decisões*”, L23), criatividade e inovação (“*Procura alternativas diferentes para solucionar problemas*”, L8), individualização (“*Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo*”,

L19), desafio constante (“Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes”, L31), premiação/recompensa do desempenho (“Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de desempenho são alcançadas”, L16), expressão da satisfação (“Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas”, L35) e valorização das falhas para corrigir e atingir objetivos (“Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados”, L27).

Estas competências indicam uma associação com os estilos de liderança, uma vez que um líder altruísta, comprometido com a organização, com elevados padrões de ética e moral, criativo e que procura resolver os problemas de forma inovadora, que individualiza cada colaborador e que promove o seu desenvolvimento e crescimento rege-se por uma liderança transformacional. De igual modo, um líder que premeia o desempenho, que se foca nos objetivos e mostra satisfação quando são atingidos e que valoriza as falhas, corrigindo-as assim que as deteta, possui características de uma liderança transacional.

Deste modo, pode afirmar-se que *H2: As competências sociais do gestor influenciam a escolha do tipo de liderança*, se verifica, pois as competências mais frequentemente apontadas pelos colaboradores relacionam-se com os estilos de liderança identificados.

Repare-se que a subescala “Motivação Inspiracional” não foi incluída na análise das competências sociais da líder. Este facto deve-se à necessidade de avaliar a promoção da motivação e a forma como a inspira nos membros da equipa de forma particular. As opiniões dos colaboradores tendem a mostrar que a líder é mobilizadora (“Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro”, L26), mas a média de respostas remete para características como otimista (“Fala de forma otimista sobre o futuro”, L9) e entusiasta (“Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado”, L13). Focando nestes resultados, poderia afirmar-se que, de certo modo, a coordenadora inspira a motivação dos membros da sua equipa, ainda que a frequência de colaboradores a optar por uns itens não coincida com a média, ou seja, não há uma clara tendência de resposta. Em contrapartida, o testemunho da coordenadora refere que procura perceber o que motiva cada colaborador, não dando nenhuma indicação do processo e de como os mobiliza. Assim, de um modo conservador, verifica-se que, em parte, *H3: O estilo de liderança influencia a motivação dos colaboradores*, pois não se pode garantir com total certeza que o estilo transformacional influencia mais ou menos do que o estilo transacional, apenas se conclui que o primeiro

motiva os colaboradores através da inspiração transmitida pelo líder, não existindo mecanismos de motivação bem definidos.

De acordo com Courmoyer (2011), o assistente social possui competências sociais inerentes à sua profissão, como a integridade, o conhecimento da área de Serviço Social, a autoeficácia, o pensamento crítico e a capacidade de tomar decisões de forma ética, que lhe confere capacidade de liderança. No entanto, o mesmo autor sublinha a aptidão para a aprendizagem ao longo da vida, o que remete para a capacidade de autocritica e de perceber que existem áreas da sua liderança de que necessitam de ser aprimoradas. Quando tais áreas são identificadas, o assistente social deveria recorrer a formação especializada, pois ele tem a responsabilidade de levar a sua equipa a prestar o melhor serviço possível.

Importa ainda referir a relação entre os estilos de liderança e os resultados, que se analisaram sob a forma de esforço extra, eficácia e satisfação. Nenhum dos resultados mostra uma clara tendência de resposta, dado que a opção pela indiferença foi a mais frequente. Neste sentido, o esforço extra dos colaboradores deve-se essencialmente ao facto de o líder fazer com que os outros façam mais do que o esperado (L39). Para a eficácia nos resultados contribui a eficácia do líder em atender as necessidades dos outros (L37) e o reconhecimento da eficácia do grupo (L45). E a satisfação deve-se à maneira como o líder trabalha e aos métodos utilizados. Deste modo, os resultados de liderança, sem tendências muito significativas, mostram uma maior influencia do estilo transformacional, pois o transaccional focaria em mecanismos de compensação e/ou motivação.

O estudo de Matos (2012) também obteve resultados da liderança menos significativos na empresa que apresentava um estilo transformacional. Segundo o autor, os estilos de liderança influenciam de forma distinta o desempenho organizacional, se, por um lado a liderança transaccional obtém um esforço extra e maior satisfação por parte dos colaboradores, a liderança transformacional pode afetar a rentabilidade e o crescimento da empresa, pois os efeitos positivos da satisfação e desempenho advêm apenas da motivação intrínseca.

De facto, voltando ao presente estudo, é do conhecimento geral que os auxiliares de ação médica usufruem de uma remuneração mensal baixa e as condições laborais nem sempre contribuem para a motivação, o desempenho e o comprometimento dos colaboradores, pelo que para o líder conseguir obter melhores resultados da sua liderança deveria implementar mecanismos de compensação e motivação (não necessariamente monetários).

De referir que um ponto fundamental para motivar o esforço, a eficácia e a satisfação com a liderança dos colaboradores, é a comunicação. De acordo com Chiavenato (2004), uma comunicação eficiente proporciona informações e compreensão necessárias ao esforço, contribui para a motivação, cooperação e trabalho em equipa e incrementa o desempenho das equipas. Contudo, apesar de a coordenadora afirmar que os colaboradores a veem como alguém que promove “*o trabalho de equipa, motivação, flexibilidade e comunicação*”, por outro lado, revela que a principal via de comunicação ocorre “*nas reuniões semanais*”, onde vai “*colocando os colaboradores ao corrente de situações da instituição, do serviço, dos clientes*”. Em nenhum momento houve referência à comunicação dos colaboradores, que é um elemento essencial da liderança transformacional, pois é importante perceber as dificuldades e discutir as sugestões de cada colaborador, com o objetivo de melhorar o ambiente organizacional, motivar e analisar de que forma se sentiriam compensados.

De acordo com o estudo de Ensley, Pearce e Hmieleski (2006), que avaliou a relação entre o tipo de ambiente organizacional e o estilo de liderança, a do tipo transformacional só promove uma melhoria no desempenho em contextos ambientais dinâmicos, enquanto que num ambiente menos dinâmico, em que as funções são rotineiras, o tipo transacional é mais adequado, pois contribuiu para o aumento da eficácia e da eficiência. No SAD, o contexto pode ser caracterizado como misto, pois, apesar de muitas tarefas serem rotineiras, poderá haver espaço para que sejam feitas de forma criativa, de acordo com as necessidades sociais de cada utente, daí que, mais uma vez, se enquadre os dois tipos de liderança neste tipo de serviço.

4.2 Estratégias de Gestão de Conflitos

O conflito é comum em todas as organizações, pelo que os colaboradores das instituições cuja missão é cuidar das pessoas mais vulneráveis não são exceção. Por enfrentarem problemas diversos e delicados, e muitas vezes de elevada gravidade, podem gerar dificuldades em lidar emocionalmente com eles, o que pode provocar conflitos interpessoais. Segundo a coordenadora e líder da equipa do SAD, as causas mais comuns de conflitos são os “*choques de personalidade entre trabalhadores*”.

Cabendo ao líder manter um clima organizacional que seja gerador de espírito de entreajuda, inovação na resolução dos problemas, a coordenadora opta pela regulamentação preventiva,

mediação e aconselhamento como estratégias, contudo considera que a sua comunicação nem sempre é eficiente, sendo um aspeto a melhorar no seu desempenho.

No sentido de analisar as estratégias de gestão de conflitos mais frequentemente utilizadas pela gestora assistente social procedeu-se à aplicação do inquérito bidimensional dos Cinco Estilos de Rahim e Bonoma (ROCI-II), que define como estratégias de gestão de conflito a Colaboração, a Acomodação, a Evitação, a Dominação e o Compromisso, utilizando-se como modelo de análise o apresentado por Franque (2008).

Os resultados da perceção dos colaboradores revelaram que, perante uma situação de conflito, a gestora assistente social adota predominantemente o estilo Colaboração (M=4,36), seguido do estilo Acomodação (M=3,98), Compromisso (M=3,84), Evitação (M=3,7) e, por fim, Dominação (M=2,64). O que este resultado mostra é que a coordenadora não adota uma estratégia uniforme, mas sim a que considera mais adequada para cada conflito, tendo o cuidado de utilizar preferencialmente estratégias colaborativas e evitar as de dominação.

Relembrando a *H4: A estratégias de gestão de conflitos mais frequente é a colaborativa*, tal verifica-se. Quanto a *H5: A estratégia de gestão de conflitos menos frequente é a dominação*, esta hipótese verifica-se.

A dissecação dos itens incluídos em cada subescala do ROCI-II ajuda-nos a caracterizar as estratégias de gestão de conflito adotadas pela líder.

Este resultado seria expectável pelas características formativas do assistente social, que promove o espírito de equipa e a discussão participativa (estilo colaborativo), tem elevado grau de altruísmo e caridade (estilo acomodativo) e procura o comprometimento e a união do grupo para o bem comum (compromisso). Por outro lado, a dominação foi a estratégia menos frequente, tendo provavelmente sido utilizada para salvaguardar o maior interesse da instituição em detrimento dos interesses de um ou outro colaborador.

Tal como refere Rahim (2002), a estratégia de Colaboração envolve a disponibilidade e abertura das partes envolvidas para procurar alternativas para resolver o conflito, de forma a ser benéfico para todas. Este facto mostra a importância de adotar preferencialmente esta estratégia em organizações de Terceiro Setor, pois o objetivo é resolver o conflito, mantendo a motivação e o desempenho dos colaboradores, sabendo à partida que os recursos são normalmente escassos e as suas tarefas envolvem garantir o cuidado de pessoas mais frágeis.

Reforça Uryet al. (2009, p.47) que “a conciliação dos interesses das partes tende a produzir um nível mais elevado de satisfação com os resultados, melhora o seu relacionamento, diminui a probabilidade de recorrência do conflito e, eventualmente, os seus custos.” Apesar de dever ser a opção mais benéfica para a maioria das situações de conflito que ocorrem na organização, esta conciliação de interesses não pode pôr em causa a sua missão e objetivos, sendo da responsabilidade do gestor/líder defendê-los em caso de confrontação de interesses.

Vários são os estudos junto de profissionais que cuidam dos mais vulneráveis e que apresentam a estratégia colaborativa como preferencial na gestão de conflitos. Por exemplo, no estudo de Franque (2008), cuja amostra foi constituída por enfermeiros do hospital e do centro de saúde, verifica-se esta predominância do estilo colaborativo, sendo a estratégia de dominação a menos adotada pelos chefes, principalmente nos sujeitos do sexo feminino, o que coincide com os resultados obtidos na presente investigação. O autor refere ainda que a cultura organizacional influencia a escolha das estratégias de gestão de conflitos.

Mantendo este paralelo com a enfermagem, pelo falta de estudos na área do Serviço Social, um estudo de Almost, Doran, Hall e Laschinger (2010) mostrou que o recurso à estratégia colaborativa para gerir os conflitos reduz os níveis de *stress* das equipas e aumenta a satisfação no desempenho das tarefas, o que se traduz na qualidade do serviço prestado. De igual modo, quando o chefe/líder demonstra respeito e justiça pela equipa, promove um ambiente de trabalho mais saudável, com elevada satisfação, de cumplicidade e lealdade recíproca, transmitindo a ideia de que perante um próximo conflito, a sua resolução será construtiva e justa e terá a participação de todos.

Ao nível do Serviço Social brasileiro, um estudo realizado com 12 assistentes sociais numa Unidade de Pronto Atendimento revelou que o líder promove a participação e a integração das várias ideias na tomada de decisão, compartilha responsabilidades e descentraliza tarefas, sendo sensível às necessidades do grupo e motivando-o a crescer e a desenvolver novas competências (Dantas, Lima, Oliveira, Gurgel & Oliveira, 2011).

Por sua vez, um estudo realizado com militares destacados para missões de paz revelou a preferência pela estratégia colaborativa, sendo expressa também, através de entrevista a alguns destes militares, a preocupação de satisfazer os seus interesses e os dos outros, de forma a que ambas as partes se sintam beneficiadas (“Ganhar-Ganhar”) (Pereira, 2016).

Ainda que a perceção dos colaboradores vá no sentido da estratégia colaborativa, a coordenadora afirma que prefere evitar os conflitos sempre que possível, o que remete para a

estratégia de Evitação, mesmo tendo a consciência de que alguns problemas só se resolvem quando se gera um conflito e que após este há uma predisposição para a colaboração entre os envolvidos, o que contribui para o crescimento da organização.

Deste modo, a coordenadora opta por interferir apenas quando o conflito tem impacto na instituição, nas tarefas e no seu desempenho, abordando as questões geradoras nas reuniões de equipa e motivando-a a participar de forma sincera e direta. Contudo, o facto de “*procurar criar momentos de diálogo*” entre os colaboradores quando perceciona quezílias mostra que, por vezes, opta por uma abordagem colaborativa, de discussão participativa.

Relativamente às competências sociais que lhe permitem escolher as estratégias mais adequadas para a gestão de conflitos, à semelhança da interpretação dos resultados do ponto anterior, também aqui se seleccionam os itens com maior destaque. Deste modo, conjugando as frequências e médias mais relevantes, identificam-se como características: procura de soluções em conjunto (“*A gestora procura analisar com os colaboradores as soluções para os problemas que beneficiem ambos*”, C5), honestidade e confiança (“*Perante uma situação problemática com um colaborador, a informação que a gestora troca é sempre verdadeira*”, C12), colaboração (“*A gestora colabora com os colaboradores para chegar a soluções aceitáveis para ambos*”, C23), satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores (“*No trabalho, a gestora tenta satisfazer as expectativas dos colaboradores*”, C24; “*Perante um problema de trabalho, a gestora geralmente tenta satisfazer as necessidades dos colaboradores*”, C2), evitação de situações aborrecidas (“*A gestora tenta evitar situações aborrecidas e desagradáveis com os colaboradores*”, C27) e diplomacia (“*Perante problemas de trabalho, a gestora procura conseguir acordos com os colaboradores*”, C15).

A coordenadora destacou ainda a sua capacidade de se “*colocar no lugar do outro*”, tentando “*perceber o que poderá ter levado ao conflito*” e ajustando “*formas de lidar com a pessoa ou pessoas*”. Esta empatia e capacidade de ajustar o seu comportamento às características de cada colaborador são competências sociais muito importantes para gerir conflitos de forma colaborativa, assumindo-se que esta estratégia é a mais adequada para garantir a motivação e desempenho da equipa nas organizações do Terceiro Setor. Contudo, a coordenadora reconhece que nem sempre a sua forma de comunicar é eficiente, o que pode comprometer a transmissão de mensagem e a sua estratégia. Deste modo, as competências descritas pela coordenadora não são suficientes para verificar com segurança *H6: competências sociais do*

gestor influenciam a escolha das estratégias de gestão de conflitos. Caso houvesse a possibilidade de realizar a entrevista presencialmente, esta questão poderia ter sido desenvolvida e explorada de outra forma.

Segundo Robbins (2008), uma comunicação deficiente é uma das principais fontes de conflitos interpessoais nas organizações, sendo também um dos maiores inibidores do bom desempenho. Além da comunicação ineficiente, o que se verifica frequentemente é uma comunicação só no sentido descendente da hierarquia, tal como referiu a coordenadora, quando diz que comunicação principal ocorre “*nas reuniões semanais*”, onde vai “*colocando os colaboradores ao corrente de situações da instituição, do serviço, dos clientes*”. Na prática, são os colaboradores que têm maior conhecimento do trabalho e problemas inerentes com que lidam no dia-a-dia, por isso uma comunicação eficiente deveria ser nos dois sentidos, para que também o ponto de vista dos colaboradores possa ser valorizado, melhorando a qualidade do serviço prestado.

Analisando a relação entre os estilos de liderança adotados pela coordenadora e as principais estratégias que utiliza para gerir conflitos, verifica-se que a procura de soluções com a participação de todos, a honestidade e a confiança e a promoção do espírito de equipa através da colaboração entre todos, características presentes na estratégia colaborativa – a mais frequentemente adotada pela coordenadora – são também comuns às características de uma liderança transformacional. Contudo, não se deteta uma relação entre as características da liderança transacional e as estratégias acomodativa ou de compromisso. Desta forma, *H7: O estilo de liderança influencia a escolha da estratégia de gestão de conflitos*, é confirmada apenas parcialmente, sendo necessário realizar algumas inferências, com uma amostra de maior volume, para sustentar esta hipótese.

Importa ainda referir a questão da formação em gestão de conflitos, pois a coordenadora faz uso de “*algumas técnicas utilizadas para mediação de conflitos com utentes que podem ser adaptadas em contexto de coordenação de pessoas*”. Contudo, tendo em conta a sua reconhecida dificuldade de comunicação e abordagem de Evitação, talvez uma formação adicional pudesse reforçar a sua capacidade de gerir os conflitos de forma mais adequada a cada situação, contribuindo para aumentar o desempenho e motivação dos membros da sua equipa.

Conclusões

As organizações do Terceiro Setor têm desempenhado um papel muito importante junto dos cidadãos mais vulneráveis, através da prestação de serviços e atividade que promovem o bem-estar e a qualidade de vida. Pela sua importância, os colaboradores devem sentir-se motivados, empenhados e satisfeitos, pelo que o papel do líder é essencial para garantir que o desempenho das tarefas seja o melhor possível.

Este estudo de caso destinou-se a analisar os estilos de liderança e estratégias de gestão de conflitos adotadas pela coordenadora do SAD da IPSS, bem como as suas competências sociais associadas, contribuindo para incrementar o conhecimento sobre estas temáticas.

São vários os estilos que um líder pode adotar junto da sua equipa, no entanto, é fundamental que ele perceba as motivações e expectativas de cada colaborador pois este conhecimento contribui para ter equipas competentes e motivadas e, consequentemente, uma prestação de serviço mais eficiente.

Para analisar os estilos de liderança adotados pela coordenadora foi aplicado o questionário MLQ aos colaboradores, resultando numa combinação entre os estilos transformacional e transacional, com uma ligeira tendência para o primeiro, o que verifica parcialmente H1. Segundo outros estudos com objetivos similares, e com amostras de profissionais que prestam serviços associados a cuidar de pessoas, é frequente esta combinação, sendo adotado um ou outro estilo em função das circunstâncias.

Na sua entrevista, a coordenadora também mostra que faz uso dos dois estilos, promovendo a participação dos membros da sua equipa em questões relativas à definição das estratégias da organização e estabelecendo uma relação de proximidade no sentido de perceber o que motiva cada colaborador (liderança transformacional), mas também penalizando quando deteta falhas (liderança transacional).

Em termos de competências sociais associadas à liderança, os resultados caracterizam a coordenadora e líder como altruísta, comprometida com a organização, com elevados padrões de ética e moral, criativa e que procura resolver os problemas de forma inovadora, que individualiza cada colaborador e que promove o seu desenvolvimento e crescimento, o que remete para uma liderança transformacional. Mas a coordenadora também premeia o

desempenho, foca-se nos objetivos e mostra satisfação quando são atingidos e valoriza as falhas, corrigindo-as assim que as deteta, pelo que possui características de uma liderança transacional. Atendendo a que a maioria das competências sociais se relacionam com a liderança transformacional, pode afirmar-se que H2 foi verificada. No entanto, H3 não foi totalmente verificada, pois apenas se comprovou que a motivação advém da inspiração transmitida pelo líder não existindo mecanismos de motivação bem definidos.

Perante este resultado é possível responder à primeira parte da pergunta de partida: *Em que medida as competências do assistente social influenciam o estilo de liderança e a estratégia de gestão de conflitos?*

Tendo em conta as competências acima descritas e que foram as mais frequentemente identificadas pelos colaboradores, pode afirmar-se que estas influenciam o estilo de liderança adotado pela coordenadora.

Como em qualquer outra organização, o conflito acontece normalmente devido às diferentes perspetivas que os indivíduos têm sobre os assuntos que vão decorrendo no dia a dia profissional. Como se viu anteriormente o conflito até pode ser proveitoso para os membros da organização e para o sucesso da própria organização. Contudo, este benefício pode ser influenciado pela forma como o líder aborda o conflito. Apesar de não existir uma estratégia que resolva todos os conflitos devido à sua diversidade e complexidade (Franque, 2008), existem estratégias mais pacificadoras e outras que apenas adiam a resolução do conflito.

A aplicação do ROCI-II neste estudo de caso, que pretendeu analisar as estratégias adotadas pela coordenadora do SAD, mostrou que a estratégia mais utilizadas era a colaborativa, seguida pela acomodativa e de compromisso, o que mostra que promove o espírito de equipa e a discussão participativa, tem elevado grau de altruísmo e caridade e procura o comprometimento e a união do grupo para o bem comum. Em contrapartida, a dominação é a menos utilizada pela gestora, sendo provavelmente adotada quando os valores da instituição e do desempenho do grupo poderiam ser postos em causa. Deste modo, H4 e H5 foram comprovadas.

Apesar de os colaboradores fazerem esta avaliação da forma como a líder gere os conflitos, a mesma afirma que prefere evitar os conflitos sempre que possível, remetendo para a estratégia de Evitação, mesmo tendo a consciência de que alguns problemas só se resolvem quando se gera um conflito. Sem dados adicionais, pode assumir-se que adotará este estilo quando

prefere adiar problemas relacionados com turnos, falta de equipamentos e salários baixos, por exemplo.

Relativamente às competências sociais associadas às estratégias de gestão de conflitos, os resultados do questionário indicam que a coordenadora procura de soluções em conjunto, transmite honestidade e confiança, colabora com a equipa para solucionar problemas, remetendo para a estratégia colaborativa, mas também satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores, mostrando características de acomodação, evita situações aborrecidas de acordo com a evitação e é diplomata, conforme defende a estratégia cooperativa. Contudo, foi detetada a carência de uma característica fundamental para gerir conflitos, a comunicação, que a própria considerou pouco eficiente e que precisava de ser melhorada, o que comprometeu a verificação de H6, que não foi comprovada por falta desta informação.

Este resultado permite responder à segunda parte da pergunta de partida: *Em que medida as competências do assistente social influenciam o estilo de liderança e a estratégia de gestão de conflitos?*

Como se pode verificar, apesar de a coordenadora privilegiar o estilo colaborativo, faz uso de outros, atuando de acordo com as circunstâncias. Assim pode afirmar-se que as suas competências sociais influenciam as estratégias de gestão de conflitos, uma vez que se identificam mais com a estratégia que utiliza com mais frequência, não se identificando qualquer competência associada à estratégia de dominação, o que se enquadra com os resultados globais.

Por fim, procurou-se estabelecer uma relação entre os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos adotados. Apesar de se conseguir relacionar algumas competências comuns entre a liderança transformacional e a estratégia colaborativa – promoção da participação e do espírito de equipa, confiança – não foi possível estabelecer esta associação com a liderança transacional. Para estabelecer relações mais sustentadas e comprovar H7 seria necessário ter uma amostra maior.

Importa, no entanto, ressaltar que estes resultados não permitem inferências devido às características do estudo de caso e ao tamanho da amostra.

Contudo, pela importância que o gestor social, mas também os coordenadores das valências, que lideram com cada uma das equipas, têm, é necessário que se tornem agentes mobilizadores e influenciadores do espírito de equipa, do desempenho, da motivação e do

comprometimento para com a instituição e utentes. Para tal, é fundamental que tenham formação nas áreas de comunicação, liderança e gestão de conflitos. A formação promove o desenvolvimento de competências que permitem motivar e ter sensibilidade para satisfazer as expectativas dos colaboradores, assim como uma comunicação mais eficiente, inibindo uma das fontes de conflito mais comuns, além de permitir que este seja resolvido de forma construtiva e sentida como benéfica por todos os intervenientes.

Limitações do Estudo

A primeira limitação, que atrasou bastante o início da investigação, que acabou por só começar em plena pandemia COVID19 foi a participação das instituições. Demorar quase seis meses para encontrar uma instituição que aceitasse participar é demasiado tempo. Os assistentes sociais, pela sua formação, aprendem o dever de ser solidários e a necessidade de existir investigação na área do Serviço Social que, em Portugal, ainda é escassa. Estas duas premissas infelizmente foram esquecidas por inúmeros gestores-assistentes sociais. Este estudo, tal como foi desenhado, em nada perturbaria o normal funcionamento da instituição, mas mesmo assim apenas a IPSS em estudo aceitou participar.

A segunda limitação prende-se com o tamanho da amostra. Como o estudo decorreu na altura em que estavam a ser impostas medidas de confinamento, com fortes restrições em instituições, foi determinado pela diretora da IPSS só envolver no estudo a valência do SAD. Por ser um estudo de caso, já não seria possível generalizar os resultados, contudo uma amostra maior ou a comparação com outra instituição permitiria obter resultados mais abrangentes.

Outra limitação corresponde à entrevista, pois deveria ter sido realizada outra, com guião semelhante, à diretora técnica da instituição, para perceber como a sua hierarquia avalia os procedimentos da coordenadora. Deveria ter sido feito o pré-teste das mesmas a outras pessoas nas mesmas condições de subalternidade, de forma atestar possíveis falhas e dificuldades de interpretação das questões, tal como sugere Reis (2018b). Uma vez que mais nenhuma instituição considerou a hipótese de participar no estudo, assumimos que também não iriam querer realizar o pré-teste.

Refere-se ainda uma limitação associada às condições em que foi realizada a entrevista. O objetivo da entrevista é analisar em profundidade um determinado tema, no entanto, a falta de diálogo entre entrevistador e entrevistado não permitiu aprofundar algumas temáticas, como a questão da comunicação e a necessidade de formação adicional.

Perspetivas Futuras

As temáticas aqui abordadas, apesar de amplamente estudadas, não se esgotam devido à sua complexidade e diversidade de abordagens, principalmente na gestão social, o campo de estudo precisa de ser alargado. Neste âmbito, apontam-se algumas sugestões para linhas futuras de investigação.

Uma abordagem interessante seria comparar as estratégias de gestão de conflitos de diferentes gestores de instituições do Terceiro Setor. Mantendo o ROCI-II como instrumento de recolha de dados, esta comparação poderia incluir variáveis como sexo, idade, formação de base, tempo de exercício profissional e cultura organizacional.

Outra questão que aqui se levantou foi a comunicação, por ser um elemento essencial de uma liderança eficiente e de uma gestão de conflitos proveitosa. Neste sentido, é importante realizar mais estudos sobre esta questão, principalmente no Terceiro Setor, pois avaliar a comunicação neste setor permite chamar a atenção para a dificuldade que alguns líderes têm de transmitir a sua mensagem, podendo influenciar a qualidade do serviço prestado.

Em paralelo, a satisfação e a motivação dos colaboradores também poderiam ser variáveis da liderança a ser mais desenvolvidas, pois também se relacionam com a qualidade do serviço.

Referências Bibliográficas

- Almeida, H.N. (2013). Gestão de caso e mediação social: abordagens processos e competências cruzadas na agenda do conhecimento em serviço social. In C.C. Santos, C.P. Albuquerque e H.N. Almeida (Org.). *Serviço Social: Mutações e Desafios*. (Cap. 1, pp. 15-63). Coimbra: Coimbra University Press.
- Almost, J., Doran, D.M., Hall, L.M. & Laschinger, H.K. (2010). Antecedents and consequences of infra-group conflict among nurse. *Journal of Nursing management*, 18(8), 981-992.
- Alves, N.A. (2005). Investigação por Inquérito. Trabalho elaborado no âmbito da licenciatura em Matemática Aplicada do Departamento de Matemática da Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Alves, F.C. & Moreschi, R.C. (2006). Montando o quebra-cabeça: A importância da administração do conflito no ambiente de trabalho. *Ciência & Opinião*, 13(1), 52-72.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2.^a ed.). New York: Routledge
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B.M., & Avolio, B. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. (2^a Ed.). California: Mind Garden.
- Beck, G. (2009). *Conflito nas Organizações*. Novo Hamburgo: Centro Universitário Feevale.
- Berg, E.A. (2012). *Administração de conflitos: Abordagem práticas para o dia a dia*. (1^a Ed.). Curitiba: Juruá.
- Borrvalho, A.C., Sousa, I.P. & Oliveira, F.A. (2011). O assistente social atuando na área de recursos humanos para a melhoria do clima organizacional. *Revista Cientificado ITPAC*, Araguaína, 4(4). Acedido a 20 de dezembro de 2020 em <http://livrozilla.com/doc/271301/o-assistente-social-atuando-na-%C3%A1rea-de-recursos-humanos>

- Burbridge, R.M. & Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: Desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.
- Caeiro, J.M. (2008). Economia Social: Conceitos, Fundamentos e Tipologia. *Revista Katálisis*, 11(1), 61-72.
- Carmo, H. & M.M. Ferreira (2008). *Metodologia da Investigação. Guia de auto-aprendizagem*. (2ª Ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, M.I. (2010). Serviço Social em Portugal: Percurso cruzado entre a assistência e os direitos. *Revista Serviço Social & Saúde*, IX(10), 147-164.
- Cesar, M.J. (2010). Serviço social e reestruturação industrial: Requisições, competências e condições de trabalho profissional. In A.E. Mota (Org.) *A nova fábrica de consensos*. (pp.115-148). São Paulo: Cortez.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O Capital Humanos das Organizações*. (9ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Çinar, F. & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
- Courmoyer, B.R. (2011). *The social work skills workbook*. (6th Ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Coutinho, C.P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M.P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dantas, P.G., Lima, A.K., Oliveira, V.L., Gurgel, J.D. & Oliveira, H.V. (2011). Análise da atuação do líder no setor de Serviço Social da Unidade de Pronto Atendimento Conchecita Ciarlini – Mossoró/RN. *VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar*, Outubro, 25-28, Centro Universitário de Maringá, Paraná, Brasil.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República n.º 221/2014 – I Série*. Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. *Diário da República n.º 46/1983 - I Série*. Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 519/G2/79, de 29 de dezembro. *Diário da República n.º 299/1979, 10º Suplemento, I Série*. Assembleia da República.

Dimas, I.C., Lourenço, P.R. & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21(2). Acedido a 24 de setembro de 2020 em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v21n2/v21n2a11.pdf>

Ensley, M.D., Pearce, C.L. & Hmieleski, K. M. (2006) The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.

Ferrão, V.F. (2016). Assistente Social e Diretor Técnico: Complementaridade ou Dualidade de funções no serviço de apoio domiciliário. Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, para a obtenção do grau de mestre, Coimbra.

Ferreira, H.M. (2010). Interpersonal conflict in working: The role of the leader as the manager of the group emotions. *Cadernos Unifoa*, 13, 67-75.

Ferreira, J.M., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Figueiredo, L.J. (2012). A Gestão de Conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. Dissertação apresentada ao Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu), para a obtenção do grau de mestre, Viseu.

Fischer, R.M. & Bose, M. (2005). Tendências para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. In: *Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. (pp.1-16) CLADE: Santiago do Chile.

Fonseca, J.J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.

- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franque, P.F. (2006). *Análise dos Estilos de Gestão de Conflitos predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel*. Dissertação apresentada à Universidade dos Açores para a obtenção do grau de mestre em Gestão Pública, Ponta Delgada.
- Gestoso, C. (2011). *Gestão e Negociação de Conflitos no Trabalho*. Lisboa: ISPA.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª Ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gonçalves, M.N. (2008). *Estilos de Liderança. Um estudo de Auto-percepção de Enfermeiros Gestores*. Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa para a obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais, Porto.
- Graça, T.S. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações e Economia Social, Santarém.
- Granja, B. (2008). *Assistente Social – Identidade e Saber*. Tese apresentada à Universidade do Porto para a obtenção do grau de doutor em Ciências do Serviço Social, Porto.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Inyang, B. (2013). Exploring the Concept of Leadership Derailment: Defining New Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78-85.
- Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., Liaropoulos, L. (2012). Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of nursing management*, 20(4), 571-578.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. *Diário da República n.º 88/2013 - I Série*. Assembleia da República.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Matos, P.G. (2012). Estilos de Liderança nas PME e a sua influência no desempenho. Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Universidade da Beira Interior para a obtenção do grau de mestre, Covilhã.

Melo, E.A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organização do Trabalho*, 4, 31-62.

Mendes, A. (2011). Motivar em tempos de austeridade. *Revista Human Resource*, 18, 55-56.

Méndez, M., Muñoz, S.V. & Muñoz, M.V. (2013) Leadership styles and organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla, Mexico. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 47-56.

Nkomo, M.S. & Kriek, D. (2011) Leading Organizational Change in the ‘new’ South Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 453-470.

Pereira, J. G. R. (2016). Resolução de Conflitos Internacionais: Estudo com Militares em Missões de Paz. Tese apresentada ao Instituto Superior de Psicologia Aplicada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia na área de Especialidade em Psicologia Comunitária, Lisboa.

Pereira, R.S., Moraes, F.C., Júnior, A.B. & Palmisano, A. (2013). Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Organizações em Contexto*, 9(18), 167-195.

Pinto, C.A., Rodrigues, J.A.M., Santos, A., Melo, L.T., Moreira, M.A. & Rodrigues, R.B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (1ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Portaria n.º 67/2012, de 21 de março. *Diário da República n.º 58/2012 – I Série*. Assembleia da República.

Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 205-235.

- Rahim, M.A. & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M.A., Magner, N.R. & Shapiro, D.L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with Supervisors? What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Reis, F.L. (2018a). *Manual de Gestão das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F.L. (2018b). *Investigação científica e Trabalhos académicos. Guia Prático*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, A.C. (2011). Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória. Dissertação de Mestrado em Serviço Social, apresentado à Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, Braga.
- Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico
- Semedo, A.M. (2015). Estilos de Liderança dos Profissionais do Serviço Social em Instituições Particulares de Solidariedade Social. Dissertação de Mestrado em Serviço Social em Gestão de Unidades Sociais de Bem-Estar, apresentado ao Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Silva, R.O. (2008). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Hall.
- Teixeira, S. (2011) *Gestão das organizações*. (2ª ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer Edições Profissionais, Unip., Lda.
- Tenório, F.G. (org.) (2005). *Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais*. (9ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de conflitos*. Lisboa: Actual Editora.
- Vergara, S.C. (2012). *Gestão de Pessoas*. (12ª Ed.). São Paulo: Ed. Atlas.
- Vieira, T. (2015). Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e

Empreendedorismo, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *In Working Papers: Serie documentos del trabajo*, 296-306. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário

Questionário

O presente questionário foi elaborado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, cujo tema é “Papel do Gestor Assistente Socais na Gestão de Conflitos”, supervisionada pela Professora Felipa Lopes dos Reis.

Agradeço a sua participação, que tem a garantia de que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que não será identificado (a) no decorrer do mesmo. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar o questionário a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Muito obrigado pela colaboração!

Carlos Gonçalves

Indique, por favor, as seguintes informações:

1. Género

M ☐ F ☐

2. Idade

Inferior a 25 anos ☐
Entre 25 e 35 anos ☐
Entre 36 e 45 anos ☐
Entre 46 e 55 anos ☐
Entre 56 e 65 anos ☐

3. Estado Civil

Casado(a) ☐
Solteiro(a) ☐
Outro ☐

4. EscolaridadeEnsino Básico ☐Ensino Secundário ☐Ensino Superior ☐

Outro (especificar) _____

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu líder marcando com um X.**Escala:**

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5
1	Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços					
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas					
3	Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios					
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados					
5	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes					
6	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes					
7	Está ausente quando necessitam dele					
8	Procura alternativas diferentes para solucionar problemas					
9	Fala de forma otimista sobre o futuro					
10	É um orgulho estar ao lado dele					
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
12	Espera que as coisas corram mal para começar a agir					
13	Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado					
14	Mostra importância de ser ter um forte senso de obrigação					
15	Investe o seu tempo a ensinar e treinar					
16	Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de desempenho são alcançadas					
17	Demonstra acreditar "não se mexe no que está certo"					
18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo					
19	Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo					
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir					
21	Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros					
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas					
23	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões					
24	Mantem-se a par de todos os erros					

25	Demonstra um sentido de poder e confiança					
26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro					
27	Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados					
28	Evita tomar decisões					
29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros					
30	Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos					
31	Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes					
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades					
33	Demora a responder às questões urgentes					
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão					
35	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
36	Expressa confiança no alcance das metas					
37	É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					
38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios					
39	Faz com que os outros façam mais do que é esperado					
40	É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores					
41	Trabalha com os outros de maneira satisfatório					
42	Eleva o desejo dos outros em obter sucesso					
43	É eficaz a atender as necessidades da organização					
44	Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação					
45	Lidera um grupo eficiente					

O questionário que se segue refere-se a comportamentos que podem estar ou não de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho.

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu Gestor Assistente Social marcando com um X.

Escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho, a gestora tenta analisar a situação para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Perante um problema de trabalho, a gestora geralmente tenta satisfazer as necessidades dos colaboradores.					
3	Em questões de trabalho, a gestora procura evitar que a coloquem numa situação difícil e tenta não implicar ninguém no problema que tenha com um colaborador.					
4	Perante uma situação problemática, a gestora tenta integrar as ideias dos colaboradores com as suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	A gestora procura analisar com os colaboradores as soluções para os problemas que beneficiem ambos.					
6	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral a gestora evita discutir abertamente com os colaboradores.					
7	A gestora procura encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					
8	A gestora procura utilizar todos os recursos ao seu alcance para que as suas ideias sejam aceites.					
9	A gestora usa o seu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em seu favor.					
10	A gestora geralmente atua como desejam os colaboradores.					
11	A gestora usualmente acata os desejos dos colaboradores.					
12	Perante uma situação problemática com um colaborador, a informação que a gestora troca é sempre verdadeira.					
13	Perante uma situação de trabalho, a gestora geralmente faz concessões.					
14	Usualmente a gestora propõe um caminho intermédio para romper com os impasses.					
15	Perante problemas de trabalho, a gestora procura conseguir acordos com os colaboradores.					
16	A gestora tenta não mostrar desacordo com os colaboradores.					
17	A gestora evita confrontos com os colaboradores.					
18	A gestora usa os seus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões a favoreçam.					
19	No trabalho, de um modo geral, a gestora acata as sugestões dos colaboradores.					
20	Ao procurar soluções para um problema com um colaborador, a gestora, por vezes tem que ceder um pouco para conseguir algo.					
21	Perante uma situação problemática com um colaborador, a gestora geralmente mostra-se firme para procurar impor o seu ponto de vista.					
22	Perante um problema de trabalho com um colaborador, a gestora procura colocar claramente os interesses de ambos para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.					

23	A gestora colabora com os colaboradores para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
24	No trabalho, a gestora tenta satisfazer as expectativas dos colaboradores.					
25	A gestora algumas vezes usa os recursos ao seu alcance para ganhar numa situação de concorrência com os colaboradores.					
26	A gestora procura não mostrar o seu desacordo com um colaborador para evitar problemas.					
27	A gestora tenta evitar situações aborrecidas e desagradáveis com os colaboradores.					
28	Perante um problema de trabalho com um colaborador, a gestora tenta analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.					

Agosto /2020

Muito Obrigado

Apêndice II–Guião da Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Esta entrevista foi elaborada no âmbito da dissertação de Mestrado em Serviço Social, Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, cujo tema é “Papel do Gestor Assistente Social na Gestão de Conflitos”, supervisionado pela professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Agradeço a sua participação, que tem a garantia de que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que não será identificado(a) no decorrer da entrevista. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Muito obrigado pela colaboração!

Carlos Gonçalves

Nota: As perguntas de escolha múltipla podem ser mais do que uma opção de resposta.

DATA:

Parte I – Dados Sociodemográficos e Profissionais

Idade:

Género:

Categoria profissional:

Tempo de exercício na atual categoria:

Formação académica:

Percurso profissional:

Parte II - Liderança

1. Como caracteriza a sua relação com os seus colaboradores?
 2. É uma relação próxima ou considera importante ter alguma distância? A estratégia adotada tem sido eficaz?
 3. Como caracteriza os seus colaboradores?

() Leais () Obedientes () Empenhados () Criativos () Motivados () Fracos () Eficientes () Desmotivados () Desobedientes
 4. Acha que são dinâmicos, proativos e empenhados ou apenas “cumprem o horário”?
 5. Como acha que os seus colaboradores o vêem enquanto líder em termos de promoção do trabalho em equipa, motivação, flexibilidade e comunicação?
 6. Como se autocaracteriza enquanto líder?

() Confiante () Otimista () Controlador () Ausente () Liberal () Atento () Compreensivo () Motivador () Pessimista
 7. A estratégia da organização é definida pela hierarquia de topo ou é usual ter em conta as opiniões dos colaboradores?
 8. Os objetivos e formas para os alcançar são comunicados aos colaboradores? De que forma? Quem comunica?
 9. Que estratégias adota para manter a motivação dos colaboradores?
 10. Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado?

() Penaliza () Apoia () Não se interessa
- Que ações adota?

Parte III – Gestão de Conflitos

11. Quais as causas mais frequentes de conflitos?

- ☐ Diferenças de ideias no desempenho das tarefas
 - ☐ Problemas causados por desempenho inadequado
 - ☐ Diferenças de interesses e objetivos
 - ☐ Problemas externos à organização, resultantes da vida pessoal dos trabalhadores
 - ☐ Choques de personalidade entre trabalhadores
 - ☐ Divergências face a estratégias e objetivos da organização
 - ☐ Outra Qual?
-

12. Que estratégia utiliza para gerir estes conflitos?

- ☐ Regulamentação preventiva
 - ☐ Imposição de decisões por superiores
 - ☐ Mediação
 - ☐ Aconselhamento
 - ☐ Medidas disciplinares formais
 - ☐ Soluções ad-hoc, criadas para resolver conflitos específicos
 - ☐ Outra Qual?
-

13. Quando o conflito não produz prejuízo para a instituição, por ser interpessoal, interfere? Se Sim, de que forma?

14. A forma como comunica é facilmente percecionada pelos colaboradores?

15. Após uma situação de conflito constata que os envolvidos têm uma predisposição para que o trabalho no futuro decorra de uma forma mais cooperativa em que todos tendem a propor formas de solucionar problemas?

16. Qual a sua perceção acerca dos conflitos?

- ☐ Evito-os sempre que possível
- ☐ Por vezes, causo-os involuntariamente
- ☐ Em certa situações, provoco-os deliberadamente

Por favor, justifique a sua resposta.

17. Os colaboradores discutem o conflito abertamente entre todos? Qual o seu papel?
18. Sente que alguns membros da equipa sobrepõem as suas soluções em relação aos outros?
19. Procura criar um espaço de diálogo para que os problemas sejam discutidos e encontrar soluções conjuntas ou prefere não interferir e dar liberdade para os colaboradores resolverem?
20. Considera ter formação adequada para lidar com conflitos?
21. Considera que as suas competências sociais a ajudam a escolher as estratégias a utilizar na gestão de conflitos? Se sim, em que medida?

Apêndice III–Convite para participação no estudo

De: carlos.goncalves

Enviado: 8 de junho de 2020 18:53

Para: [redacted]

Assunto: Pedido de realização de entrevistas e questionários para dissertação de mestrado

Boa tarde Dra. Ana Sofia, o meu nome é Carlos Gonçalves. Cresci no VALE da Amoreira e vivo na Baixa da Banheira. Sou Licenciado em Serviço Social e Mestrando em Gestão de Unidades Sociais e de Bem Estar na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia em Lisboa, o meu número de aluno é - 21806460. A orientadora da dissertação é a professora Doutora FELIPA LOPES DOS REIS. O título provisório ou não da dissertação é: "Papel do Gestor Assistente Social na Gestão de Conflitos", e estou a entrar em contacto com a Dra. Ana Sofia, a fim de lhe solicitar a realização de entrevistas aos Assistentes Sociais do [redacted] realização de questionários a uma parte dos restantes colaboradores da instituição, que será utilizado na realização da minha dissertação, tanto a entrevista como os questionários serão confidenciais e os participantes não serão identificados. Devido a situação de pandemia que estamos a viver posso enviar as perguntas da entrevista por mail e no momento oportuno pode enviar-me as respostas, no que diz respeito aos questionários posso entregá-los na instituição e recolhe-lo mais tarde. Estou com alguma urgência devido ao prazo que tenho para a sua entrega. Quero desde já agradecer pelo tempo que dispensou e fico a aguardar a sua resposta. Com os melhores cumprimentos, Carlos Gonçalves.

...

[Mensagem reduzida] [Ver toda a mensagem](#)

 Responder

 Encaminhar

Apêndice IV – Transcrição da Entrevista à Coordenadora do SAD

GUIÃO DA ENTREVISTA

Esta entrevista foi elaborada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, cujo tema é “Papel do Gestor Assistente Social na Gestão de Conflitos”, supervisionado pela professora Doutora Felipa Lopes dos Reis.

Agradeço a sua participação, que tem a garantia de que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que não será identificado(a) no decorrer da entrevista. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Muito obrigado pela colaboração!

Carlos Gonçalves

Nota: As perguntas de escolha múltipla podem ser mais do que uma opção de resposta.

DATA: Agosto/2020

Parte I – Dados Sociodemográficos e Profissionais

Idade: 36 anos

Género: Feminino

Categoria profissional: Assistente Social

Tempo de exercício na atual categoria: 12 anos

Formação académica: Licenciatura em Serviço Social

Percurso profissional: Coordenação das respostas sociais de centro de dia e serviço de apoio domiciliário

Parte II - Liderança**1. Como caracteriza a sua relação com os seus colaboradores?**

Caracterizo a minha relação com os colaboradores que coordeno como profissional, empática e de confiança.

2. É uma relação próxima ou considera importante ter alguma distância? A estratégia adotada tem sido eficaz?

É uma relação que tento que seja próxima, mas com alguma distância. Ou seja, não somos amigos, não tenho relação com as pessoas fora do contexto de trabalho, mas também dou abertura para as pessoas estarem à vontade quando precisam de falar de algum assunto pessoal que as incomoda.

Não sei se tem sido eficaz a 100%, mas é a estratégia que até agora me deixa mais segura.

3. Como caracteriza os seus colaboradores?

() Leais () Obedientes (x) Empenhados () Criativos () Motivados () Fracos () Eficientes () Desmotivados () Desobedientes

4. Acha que são dinâmicos, proativos e empenhados ou apenas “cumprem o horário”?

A maioria dos colaboradores são empenhados, dinâmicos e proativos. Outros só cumprem o horário e às vezes nem isso.

5. Como acha que os seus colaboradores o vêem enquanto líder em termos de promoção do trabalho em equipa, motivação, flexibilidade e comunicação?

É difícil saber como as pessoas me acham sem lhes perguntar. Acho que cada pessoa deve ter a sua opinião, possivelmente alguns acham que promovo trabalho de equipa, motivação, flexibilidade e comunicação e outros não. Alguns até podem nem saber o que isso significa exatamente.

6. Como se autocaracteriza enquanto líder?

() Confiante () Otimista () Controlador () Ausente () Liberal (x) Atento (x) Compreensivo () Motivador () Pessimista

7. A estratégia da organização é definida pela hierarquia de topo ou é usual ter em conta as opiniões dos colaboradores?

Na equipa que coordeno e quando são assuntos que podem ser discutidos em equipa, tento promover a expressão dos colaboradores.

8. Os objetivos e formas para os alcançar são comunicados aos colaboradores? De que forma? Quem comunica?

Nas reuniões semanais vou colocando os colaboradores ocorrentes de situações da instituição, do serviço, dos clientes.

9. Que estratégias adota para manter a motivação dos colaboradores?

Tento ter uma relação de proximidade, percebendo individualmente o que o poderá motivar e o que o poderá desmotivar e dentro do que me é possível ir motivando o colaborador.

10. Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado?

(x) Penaliza (x) Apoia () Não se interessa

Que ações adota?

Numa primeira fase tento perceber o que levou a pessoa a não cumprir corretamente com as tarefas e na maioria das vezes dou mais uma oportunidade para a pessoa tentar melhorar. Caso não melhore comunico superiormente de forma formal.

Parte III – Gestão de Conflitos

11. Quais as causas mais frequentes de conflitos?

() Diferenças de ideias no desempenho das tarefas

() Problemas causados por desempenho inadequado

() Diferenças de interesses e objetivos

() Problemas externos à organização, resultantes da vida pessoal dos trabalhadores

(x) Choques de personalidade entre trabalhadores

() Divergências face a estratégias e objetivos da organização

() Outra Qual?

12. Que estratégia utiliza para gerir estes conflitos?

- ☒ Regulamentação preventiva
 - ☐ Imposição de decisões por superiores
 - ☒ Mediação
 - ☒ Aconselhamento
 - ☐ Medidas disciplinares formais
 - ☐ Soluções ad-hoc, criadas para resolver conflitos específicos
 - ☐ Outra Qual?
-

13. Quando o conflito não produz prejuízo para a instituição, por ser interpessoal, interfere? Se Sim, de que forma?

Caso não haja qualquer impacto na instituição, no trabalho e no desempenho das tarefas, não interfiro

14. A forma como comunica é facilmente percebida pelos colaboradores?

Nem sempre. A comunicação é um aspeto que tenho tentado melhorar, pois os canais de comunicação não são fáceis, por vezes posso também não conseguir exprimir o que quero dizer e as pessoas nem sempre percebem o que quero que percebam. No entanto penso que ao longo do tempo este aspeto tem melhorado.

15. Após uma situação de conflito constata que os envolvidos têm uma predisposição para que o trabalho no futuro decorra de uma forma mais cooperativa em que todos tendem a propor formas de solucionar problemas?

Sim. Acho que após o conflito e a resolução do mesmo promove o crescimento.

16. Qual a sua perceção acerca dos conflitos?

- ☒ Evito-os sempre que possível
- ☐ Por vezes, causo-os involuntariamente
- ☐ Em certas situações, provoco-os deliberadamente

Por favor, justifique a sua resposta.

Pela minha personalidade tenho muita tendência em evitar o conflito, embora tenha essa consciência e às vezes sei que para a resolução dos problemas tem de existir conflito.

17. Os colaboradores discutem o conflito abertamente entre todos? Qual o seu papel?

Sim. Procuro promover a ideia de que as reuniões de equipa deverão ser espaços adequados à resolução de problemas e procuro ainda promover que as pessoas sejam sinceras e diretas uma com as outras no espaço adequado para a resolução de problemas.

18. Sente que alguns membros da equipa sobrepõem as suas soluções em relação aos outros?

Não, na maioria das vezes.

19. Procura criar um espaço de diálogo para que os problemas sejam discutidos e encontrar soluções conjuntas ou prefere não interferir e dar liberdade para os colaboradores resolverem?

Sempre que possível procuro criar momentos de diálogo entre as pessoas

20. Considera ter formação adequada para lidar com conflitos?

No curso de serviço social existem algumas técnicas utilizadas para mediação de conflitos com utentes que podem ser adaptadas em contexto de coordenação de pessoas.

21. Considera que as suas competências sociais a ajudam a escolher as estratégias a utilizar na gestão de conflitos? Se sim, em que medida?

Sim, na medida em que tenho alguma capacidade em me colocar no lugar do outro, tento perceber o que poderá ter levado ao conflito e ajusto formas de lidar com a pessoa ou pessoas.

Apêndice V–Categorização da Entrevista

▪ Entrevista à Coordenadora do SAD

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Percurso académico/profissional	Formação Académica	<i>Licenciatura em Serviço Social</i>
	Percurso profissional	<i>“12 na atual categoria” “Coordenação das respostas sociais de centro de dia e serviço de apoio domiciliário”</i>
Relação e caracterização dos colaboradores e	Relação com os colaboradores	<i>“profissional, empática e de confiança” “próxima, mas com alguma distância (...) dou abertura para as pessoas estarem à vontade quando precisam de falar de algum assunto pessoal que as incomoda”</i>
	Caracterização dos colaboradores	<i>“Empenhados” “A maioria dos colaboradores são empenhados, dinâmicos e proativos. Outros só cumprem o horário e às vezes nem isso”</i>
Caracterização da liderança	Caracterização da sua liderança pelos colaboradores	<i>“É difícil saber como as pessoas me acham sem lhes perguntar (...) alguns acham que promovo trabalho de equipa, motivação, flexibilidade e comunicação e outros não”</i>
	Autocaracterização	<i>“Atento”, “Compreensivo”</i>
Estratégias de liderança	Definição da estratégia da organização	<i>“quando são assuntos que podem ser discutidos em equipa, tento promover a expressão dos colaboradores”</i>
	Comunicação	<i>“Nas reuniões semanais vou colocando os colaboradores ao corrente de situações da instituição, do serviço, dos clientes”</i>
	Motivação	<i>“relação de proximidade, percebendo individualmente o que o poderá motivar e o que o poderá desmotivar e dentro do que me é possível ir motivando o colaborador”</i>

	Atuação com problemas no desempenho	<i>“Penaliza”, “Apoia”</i> <i>“tento perceber o que levou a pessoa a não cumprir corretamente com as tarefas e na maioria das vezes dou mais uma oportunidade para a pessoa tentar melhorar. Caso não melhore comunico superiormente de forma formal”</i>
Causas de conflito	Causas de Conflito	<i>“Choques de personalidade entre trabalhadores”</i>
Estratégias de gestão de conflitos	Estratégias de gestão de conflitos autopercecionadas	<i>“Regulamentação preventiva”, “Mediação”, “Aconselhamento”</i> <i>“Caso não haja qualquer impacto na instituição, no trabalho e no desempenho das tarefas, não interfiro”</i>
	Comunicação	<i>“Nem sempre. A comunicação é um aspeto que tenho tentado melhorar, pois os canais de comunicação não são fáceis”</i>
	Cooperação após conflito	<i>“Sim (...) após o conflito e a resolução do mesmo promove o crescimento”</i>
	Perceção acerca dos conflitos	<i>“Evito-os sempre que possível”</i> <i>“tenho muita tendência em evitar o conflito (...)e às vezes sei que para a resolução dos problemas tem de existir conflito”</i>
	Papel na discussão de um conflito	<i>“Procuo promover a ideia de que as reuniões de equipa deverão ser espaços adequados à resolução de problemas (...) que as pessoas sejam sinceras e diretas (...) no espaço adequado para a resolução de problemas”</i>
	Colaboradores sobrepõem as suas soluções	<i>“Não, na maioria das vezes”</i>
	Abertura de espaço para discussão dos problemas	<i>“Sempre que possível procuro criar momentos de diálogo entre as pessoas”</i>
Formação e competências na gestão de conflitos	Formação para lidar com conflitos	<i>“No curso de serviço social existem algumas técnicas utilizadas para mediação de conflitos com utentes que podem ser adaptadas em contexto de coordenação de pessoas”</i>
	Competências sociais para gerir conflitos	<i>“capacidade em me colocar no lugar do outro, tento perceber o que poderá ter levado ao conflito e ajusto formas de lidar com a pessoa ou pessoas”</i>