



**Escola Superior de Gestão e Tecnologia**  
**Instituto Politécnico de Santarém**

Carina Alexandra Albano Marques

**Impacto dos estilos de Liderança na Motivação Profissional -  
Análise Comparativa entre Estruturas Residenciais para Pessoas  
Idosas do Setor de Economia Social e do Setor Privado**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social,  
apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia,  
do Instituto Politécnico de Santarém

Orientador: Professor Doutor João Serrano  
Co-orientador: Professor Doutor Nuno Jorge

*Santarém, 2017*

*Gerir é fazer as coisas bem-feitas;*

*Liderar é fazer as coisas certas.*

Peter Drucker

Para a Joana

## AGRADECIMENTOS

Expresso aqui os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que me acompanharam e me apoiaram ao longo desta etapa académica que foi o mestrado. Nesta fase final de investigação, apesar de solitária, foram várias as pessoas que, direta e indiretamente, colaboraram comigo na realização desta dissertação, ajudando-me assim a cumprir os objetivos a que me tinha proposto. Desta forma, escrevo aqui algumas palavras, não muitas, mas que tencionam expressar um profundo reconhecimento de agradecimento:

Aos Professores Doutores João Serrano e Nuno Jorge pela orientação, apoio, incentivo e disponibilidade demonstrada ao longo da realização deste trabalho.

Aos representantes das instituições estudadas que me permitiram avançar com o trabalho, bem como a todos os participantes que se disponibilizaram a responder ao questionário.

A todos os meus colegas de mestrado pelos momentos de aprendizagem e simultaneamente de divertimento proporcionados, assim como pela troca de saberes e experiências profissionais. Em particular, às minhas colegas e amigas, Telma Eusébio e Ana Catarino, pela amizade verdadeira.

Por último, mas não em último, a toda a minha família que sempre acreditou em mim, especialmente os meus pais e o meu marido, que sempre me motivaram e incentivaram para que concretizasse este trabalho até ao fim.

## RESUMO

O grupo de trabalho de uma organização constitui-se como um fator distintivo das restantes. A motivação dos colaboradores pressupõe que haja um líder eficaz e eficiente, no sentido de as direcionar para o alcance dos objetivos previamente definidos pelas organizações. Deste modo, independentemente da natureza jurídica das organizações ter como objetivo (ou não) o lucro, a liderança e a motivação são indissociáveis, capazes de condicionar o sucesso das mesmas. Por essa razão, uma liderança de topo eficaz é determinante para motivar os colaboradores e, conseqüentemente, os resultados da organização.

A presente investigação procurou analisar os estilos da liderança de topo em seis Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI's) do distrito de Leiria: três pertencentes ao setor de economia privada e três com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), pertencentes ao setor de economia social. Procurou também compreender o impacto que esse estilo de liderança exerce na motivação profissional dos colaboradores, tendo para isso caracterizado e comparado os estilos de liderança da presidência e gerência das ERPI's em estudo. Adicionalmente, pretendeu-se verificar se as variáveis idade, género, habilitações literárias, tempo de vinculação e distância entre local de trabalho e domicílio, influenciam a motivação dos colaboradores. Os dados empíricos deste estudo foram obtidos através de inquérito por questionário, obtendo-se uma amostra total de 69 colaboradores.

Como principais conclusões, destacamos que os resultados obtidos revelam que existe correlação entre os estilos de liderança e a motivação profissional, podendo o seu impacto ser positivo ou negativo. Os estilos de liderança, bem como a motivação profissional dos colaboradores, diferem consoante a natureza jurídica da organização. A inteligência emocional correlaciona-se com o estilo de liderança de forma diferente no setor da economia social e no setor privado, bem como os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação entre organizações semelhantes.

**Palavras-chave:** Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI); economia privada; economia social; liderança; motivação; inteligência emocional; filantropia, altruísmo e cooperação.

## ABSTRACT

A working group of an organization constitutes itself as a distinctive factor of the other organizations. The employees' motivation presupposes that there is an effective and efficient leader, in the sense of directing them to reach the goals previously defined by the organizations. Therefore, regardless of the legal nature of the organizations has the objective of profit (or not), leadership and motivation are inseparable, and capable of conditioning their success. For this reason, an effective top-notch leadership is key to motivating employees, and consequently the organizational results.

This research sought to analyze the top leadership styles in six Retirement Homes (RH) from the district of Leiria: three belonging to the private sector and the other three with the statute of Private Institution of Social Solidarity (IPSS), belonging to social economy sector. It is also sought to understand the impact that this style of leadership exerts regarding the professional motivation of employees, having for that, characterized and compared the styles of leadership of the presidency and management of the RH's under study. Additionally, it was sought to verify if variables such as age, gender, education, contractual time and distance between work and home, influence the motivation of the employees. The empirical data of this study was obtained through a questionnaire survey, obtaining a total sample of 69 collaborators.

The main results of this research show that there is a direct correlation between leadership styles and professional motivation, and their impact can be either positive or negative. Leadership styles, as well as the professional motivation of the employees, diverge according to the legal nature of the organization. Emotional intelligence correlates differently with styles of leadership in the social economy and the private sector, as well as the behaviors of philanthropy, altruism, and cooperation among similar organizations.

**keywords:** Retirement Home (RH); private economy; social economy; leadership; motivation; emotional intelligence; philanthropy, altruism and cooperation.

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE GERAL.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II - ECONOMIA SOCIAL <i>versus</i> ECONOMIA PRIVADA? .....	5
<b>2.1 Enquadramento jurídico e fiscal das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e das Organizações Com Fins Lucrativos (OCFL) .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Envelhecimento e respostas sociais.....	11
2.1.2 Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI's).....	14
CAPÍTULO III – LIDERANÇA .....	18
<b>3.1 O desafio de ser líder .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Comportamentos de um líder .....</b>	<b>21</b>
3.2.1 A importância da inteligência emocional.....	22
3.2.2 O líder direcionado para a tarefa, ou produção .....	24
3.2.3 O líder direcionado para as pessoas .....	24
3.2.4 Combinação dos dois tipos de líder .....	25
<b>3.3 Conceito de liderança .....</b>	<b>26</b>
3.3.1 Estilos de liderança .....	27
3.3.1.1 Estilo autoritário.....	28
3.3.1.2 Estilo <i>coaching</i> .....	29
3.3.1.3 Estilo afiliativo .....	29
3.3.1.4 Estilo democrático.....	29
3.3.1.5 Estilo <i>pacesetting</i> .....	30
3.3.1.6 Estilo coercivo.....	30

<b>3.4 Processos de liderança na cultura organizacional: a importância dos valores .....</b>	<b>31</b>
3.4.1 Comportamentos organizacionais: filantropia, altruísmo e cooperação .....	32
<b>CAPÍTULO IV – MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Conceito de motivação.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Teorias da motivação .....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Teorias do conteúdo .....	37
4.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow .....	37
4.2.1.2 Teoria dos motivos, de McClelland .....	39
4.2.1.3 Teoria bifatorial, de Herzberg .....	39
4.2.1.4 O modelo das características da função, de Hackman e Oldham.....	40
4.2.2 Teorias do processo.....	41
4.2.2.1 Teoria da equidade, de Adams .....	42
4.2.2.2 Modificação do comportamento organizacional, de Luthans e Kreitner .....	42
4.2.2.3 A teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham .....	43
4.2.2.4 Teoria das expectativas, de Vroom .....	44
<b>CAPÍTULO V – PROBLEMÁTICA E MODELO DE ANÁLISE .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 Pergunta de partida e questões de investigação.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.1 Objetivos.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Modelo de Análise.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2.2 Hipóteses.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO VI – METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
<b>6.1 Tipo de estudo.....</b>	<b>52</b>
<b>6.2 Variáveis.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3 População e amostra.....</b>	<b>54</b>
<b>6.4 Instrumento de medida: inquérito por questionário .....</b>	<b>54</b>
<b>6.5 Procedimentos.....</b>	<b>57</b>
<b>6.6 Tratamento dos dados.....</b>	<b>58</b>
<b>6.7 Análise da consistência interna .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO VII – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>7.1 Caracterização da amostra.....</b>	<b>61</b>
7.1.1 Idade.....	62

7.1.2 Gênero .....	63
7.1.3 Habilitações literárias.....	64
7.1.4 Tempo de vinculação .....	65
7.1.5 Distância entre local de trabalho e domicílio .....	66
<b>7.2 Análise descritiva da inteligência emocional; liderança; filantropia, altruísmo e cooperação; e motivação .....</b>	<b>66</b>
7.2.1 Inteligência emocional .....	67
7.2.2 Liderança.....	68
7.2.2.1 Estilo autoritário.....	71
7.2.2.2 <i>Estilo coaching</i> .....	72
7.2.2.3 Estilo afiliativo .....	73
7.2.2.4 Estilo democrático.....	74
7.2.2.5 <i>Estilo pacesetting</i> .....	75
7.2.2.6 Estilo coercivo.....	76
7.2.3 Filantropia, altruísmo e cooperação .....	77
7.2.4 Motivação: fatores higiênicos e fatores motivacionais .....	78
<b>7.3. Análise correlacional e verificação das hipóteses .....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES .....</b>	<b>93</b>
<b>8.1. Principais conclusões.....</b>	<b>93</b>
<b>8.2 Limitações e estudos futuros.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – O desafio da liderança.....	19
<b>Figura 2</b> – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	37
<b>Figura 3</b> – Fórmula de cálculo do IPM.....	41
<b>Figura 4</b> – Equação da Motivação, segundo Vroom.....	44
<b>Figura 5</b> – Modelo de análise .....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipos de organizações do setor da economia social em Portugal.....	7
Gráfico 2 – Distribuição das entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica, em Portugal continental, no ano 2014 .....	10
Gráfico 3 – Evolução do número de equipamentos sociais, segundo a sua natureza jurídica, em Portugal continental, de 2000 a 2014.....	11
Gráfico 4 – Distribuição percentual das respostas sociais novas, por tipologia, em Portugal continental, no ano 2014 .....	14
Gráfico 5 – Evolução das respostas sociais para pessoas idosas, em Portugal continental, de 2000 a 2014 .....	15
Gráfico 6 – Evolução da taxa de utilização das respostas sociais para idosos, por natureza jurídica da entidade proprietária, em Portugal continental, de 2000 a 2014.....	16
Gráfico 7 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's privadas, segundo a idade.....	64
Gráfico 8 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's com estatuto de IPSS, segundo a idade.....	64
Gráfico 9 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's privadas, segundo o tempo de trabalho.....	70
Gráfico 10 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's com estatuto de IPSS, segundo o tempo de trabalho .....	70
Gráfico 11 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's privadas, segundo a distância «trabalho – casa» .....	72
Gráfico 12 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's com estatuto de IPSS, segundo a distância «trabalho – casa» .....	72

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da população residente em Portugal entre 1960 e 2011, segundo os censos, por total e por grandes grupos etários .....	12
Tabela 2 – Respostas sociais para pessoas idosas .....	13
Tabela 3 - Mito versus Realidade na tomada de decisão estratégica .....	21
Tabela 4 - Estilos de liderança e itens do questionário .....	56
Tabela 5 - Teoria bifatorial de Herzberg e itens do questionário .....	57
Tabela 6 – Medida de consistência interna considerando os valores de <i>alpha cronbach</i> ...	59
Tabela 7 – Fiabilidade dos dados com <i>alpha cronbach</i> .....	60
Tabela 8 – N° total de colaboradores, n° de colaboradores não chefia, n° de questionários entregues e n° de questionários recolhidos, por cada ERPI, segundo a sua natureza jurídica .....	61
Tabela 9 – Distribuição da amostra por idades e por tipo de ERPI, de acordo com as frequências e percentagens estatísticas .....	63
Tabela 10 – Distribuição da amostra por género, segundo a natureza jurídica de cada ERPI .....	64
Tabela 11 – Distribuição da amostra por habilitações literárias e por tipo de ERPI, de acordo com as frequências e percentagens estatísticas .....	64
Tabela 12 – Média dos itens da variável inteligência emocional por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	68
Tabela 13 – Médias por ordem decrescente dos itens dos estilos de liderança e desvio padrão, por tipo de ERPI .....	69
Tabela 14 – Média dos itens da variável liderança, estilo autoritário, por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	72
Tabela 15 – Média dos itens da variável liderança, estilo <i>coaching</i> , por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	73
Tabela 16 – Média dos <i>itens</i> da variável liderança, estilo afiliativo, por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	74
Tabela 17 – Média dos <i>itens</i> da variável liderança, estilo democrático, por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	74
Tabela 18 – Média dos itens da variável liderança, estilo <i>pacesetting</i> , por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	75
Tabela 19 – Média dos itens da variável liderança, estilo coercivo, por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	76
Tabela 20 – Média dos <i>itens</i> da variável filantropia, altruísmo e cooperação, por tipo de ERPI e segundo a amostra total .....	77

Tabela 21 – Médias por ordem decrescente dos itens da variável motivação, segundo os fatores higiênicos e motivacionais da teoria bifatorial de Herzberg, por tipo de ERPI .....	79
Tabela 22 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – idade e motivação profissional (amostras independentes).....	80
Tabela 23 – Estatística de grupo: idade e motivação profissional .....	81
Tabela 24 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – habilitações literárias e motivação profissional.....	82
Tabela 25 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – tempo de vinculação e motivação profissional.....	83
Tabela 26 – Estatísticas de grupo: tempo de vinculação profissional e motivação profissional.....	83
Tabela 27 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – distância entre local de trabalho/ domicílio e motivação profissional.....	84
Tabela 28 – Estatísticas de grupo: distância entre local de trabalho/ domicílio e motivação profissional.....	85
Tabela 29 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – inteligência emocional.....	86
Tabela 30 – Estatísticas de grupo: inteligência emocional .....	86
Tabela 31 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – natureza jurídica da organização e estilos de liderança.....	87
Tabela 32 – Estatísticas de grupo: estilos de liderança.....	88
Tabela 33 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – filantropia, altruísmo e cooperação .....	89
Tabela 34 – Estatísticas de grupo: filantropia, altruísmo e cooperação.....	89
Tabela 35 – Correlações entre os estilos de liderança e a motivação dos colaboradores....	90
Tabela 36 – Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – natureza jurídica da organização e motivação .....	91
Tabela 37 – Estatísticas de grupo: natureza jurídica da organização e motivação .....	91

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

**CRP** - Constituição da República Portuguesa

**ERPI** - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

**FA** - Frequência Absoluta

**FR** - Frequência Relativa

**GEP** - Gabinete de Estratégia e Planeamento

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**IPM** - Índice do Potencial Motivador

**IPSS** - Instituições Particulares de Solidariedade Social

**MSESS** - Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

**OCFL** - Organizações Com Fins Lucrativos

**OES** - Organizações de Economia Social

**OMS** - Organização Mundial de Saúde

**OSFL** - Organizações Sem Fins Lucrativos

**PAIES** - Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais

**PAIPS** - Programa de Apoio à Iniciativa Privada Social

**SAD** - Serviço de Apoio Domiciliário

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A Constituição da República Portuguesa consagra a coexistência de três setores de propriedade dos meios de produção: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social, sendo este último também conhecido por setor de economia social. O regime jurídico das organizações que integram este setor é regulamentado pela Lei de Bases da Economia Social (lei n.º 30/2013) e a finalidade destas entidades prossegue o interesse geral da sociedade em vez do lucro, porque assentam num princípio, dentre outros, de que a afetação dos excedentes é atribuída à prossecução dos fins das próprias organizações, de acordo com o interesse geral. O princípio da solidariedade está subjacente nestas entidades, e as que usufruem do Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) contam com o apoio financeiro do Estado no desenvolvimento das atividades prestadas, assim como de alguns benefícios fiscais. Já os equipamentos sociais das organizações com fins lucrativos surgem como resposta alternativa a quem necessita dos seus serviços e está disposto a pagar uma mensalidade sem participação por parte do Estado, inserindo-se assim no setor privado, cujo objetivo principal é a maximização do lucro.

É nas esferas destes dois setores, economia social e economia privada, que o número de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI's) tem aumentado significativamente ao longo dos anos, em Portugal, como resposta à problemática do crescente envelhecimento populacional.

Ainda que estas entidades possuam diferenças na sua gestão, pela inerência dos respetivos setores que prosseguem finalidades económicas diferentes, existem dois aspetos comuns que contribuem para o sucesso das mesmas: a liderança e a motivação.

O estilo de liderança adotado pelos líderes de topo influencia uma significativa quantidade de resultados da organização, nomeadamente através da motivação dos colaboradores e, consequentemente, do desempenho dos mesmos. Segundo Goleman et al (2009), os líderes mais sensatos procuram aconselhamento através dos seus colaboradores, porque os que estão mais perto da função sabem mais acerca do que se passa com os seus clientes. E quando os seus clientes se tratam de pessoas vulneráveis, como é o caso da população idosa, a motivação apresenta-se como um fator primordial para prestar os

melhores cuidados possíveis. Uma pessoa motivada desempenha as suas tarefas com mais alegria e, na relação entre utente e cuidador, a motivação assume ainda um papel de maior relevância, na medida em que é sentida pelo *outro* através de um contacto de grande proximidade. Deste modo, é de extrema importância para as organizações saber qual a influência da liderança na motivação dos seus colaboradores.

Com este estudo, pretende-se fazer uma análise comparativa dos estilos de liderança em ERPI's do setor de economia privada e do setor de economia social, bem como perceber qual é o seu impacto na motivação profissional dos seus colaboradores. Pretende-se também investigar a importância de algumas características sociodemográficas e profissionais nos níveis de motivação do grupo de trabalho, bem como analisar a influência da inteligência emocional e dos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação nos estilos de liderança.

A escolha desta temática deve-se ao facto de a investigadora trabalhar numa ERPI privada com fins lucrativos, o que lhe desperta maior interesse e curiosidade, levando-a a querer aprofundar esta matéria através de investigação científica.

Face ao exposto, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

*Qual o impacto do estilo de liderança adotado pelos líderes de topo das ERPI's na motivação profissional dos seus colaboradores?*

Adicionalmente, surgiram as seguintes questões de investigação:

- *As características sociodemográficas influenciam a motivação dos colaboradores?*
- *As características profissionais influenciam a motivação dos colaboradores?*
- *O nível de inteligência emocional da liderança difere consoante a natureza jurídica das ERPI's?*
- *Existem diferenças nos estilos de liderança das ERPI's em estudo?*
- *A natureza jurídica da ERPI influencia o estilo de liderança?*

- *Os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação estão mais presentes na liderança das ERPI's da economia social do que nas privadas?*
- *O estilo de liderança influencia o nível de motivação dos colaboradores?*
- *A natureza jurídica da ERPI influencia a motivação dos colaboradores?*

O objetivo geral deste trabalho consiste em caracterizar os estilos de liderança da presidência e da gerência das ERPI's em estudo, bem como a repercussão que têm na motivação profissional dos colaboradores.

Os objetivos específicos são:

- Analisar a influência das características sociodemográficas e profissionais na motivação profissional dos colaboradores;
- Averiguar o nível de inteligência emocional nos estilos de liderança da presidência e gerência das ERPI's em estudo;
- Caracterizar os estilos de liderança da presidência e da gerência das ERPI's em estudo;
- Comparar as diferenças entre os estilos de liderança das ERPI's em estudo;
- Analisar a influência da natureza jurídica da ERPI na liderança;
- Averiguar os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação na liderança das ERPI's em estudo;
- Comparar a influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores;
- Analisar a influência da natureza jurídica da ERPI na motivação dos colaboradores.

Para a concretização dos objetivos referidos anteriormente, recorreu-se a um estudo quantitativo, descritivo, correlacional e transversal, com uma amostra não probabilística constituída por 69 colaboradores de três ERPI's privadas e três ERPI's com estatuto de IPSS, todas pertencentes ao distrito de Leiria.

Estruturalmente, este trabalho é composto por nove capítulos: no primeiro capítulo é exposta a introdução; no segundo capítulo é abordada a temática da economia social e da economia privada, relacionadas com a problemática do envelhecimento populacional e as respostas sociais existentes para as pessoas idosas; no terceiro capítulo é feito um breve enquadramento do que é ser líder e quais são os estilos de liderança, completando-se com a

importância dos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação na cultura organizacional; no quarto capítulo são apresentadas as principais teorias da motivação; no quinto capítulo é apresentada a problemática, a pergunta de partida e as questões de investigação, os objetivos da investigação, o modelo de análise e as hipóteses; no sexto capítulo é dada a conhecer a metodologia usada, onde consta a definição do tipo de estudo, das variáveis, da população e amostra, quais os procedimentos adotados e como foi feito o tratamento dos dados; no sétimo capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos no estudo, quer em termos estatísticos quer em termos teóricos; e por último, no oitavo capítulo, expõem-se as principais conclusões obtidas, bem como as limitações deste estudo e sugestões para investigações futuras.

## CAPÍTULO II - ECONOMIA SOCIAL *versus* ECONOMIA PRIVADA?

Dentro dos princípios de organização económico-social de Portugal, está referido no artigo 80º da Constituição da República Portuguesa (CRP) a coexistência de três setores de propriedade dos meios de produção: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. Para enquadrar juridicamente este último setor, surgiu em 2013 a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio), que estabelece as bases gerais do regime jurídico das Organizações de Economia Social (OES), também vulgarmente apelidado por Setor de Economia Solidária, Terceiro Setor ou Setor Não Lucrativo<sup>1</sup>.

De acordo com Namorado (s.d.), o universo das OES é composto não só pela totalidade do setor cooperativo e social, tal como a CRP o consagra, mas também por “outras fundações que tenham uma atividade económica; outras associações com finalidades sociais que tenham uma atividade económica; as sociedades comerciais cujas participações sociais pertençam a entidades integradas no setor «cooperativo e social» ou que pertençam ao tipo de entidades referidas nos números anteriores” (p. 10)<sup>2</sup>.

Uma definição das OES adequada aos sistemas contabilísticos nacionais é apresentada por Chaves e Monzón (2006, p. 9) no relatório “A Economia Social na União Europeia”, onde se pode ler que as OES são um:

“conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão directamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles.”

---

<sup>1</sup> A revisão da literatura demonstra que existe uma proliferação de conceitos associados à Economia Social (Demoustier, 2003; Singer, 2004; Draperi, 2007; Azevedo, Meneses & Franco, 2010), mas que optámos por não discutir nesta dissertação.

<sup>2</sup> Para uma melhor compreensão deste tema, veja-se o texto “Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português” de Rui Namorado, onde é analisada em que medida o “setor cooperativo e social” consagrado na CRP, corresponde ao universo que integra as OES. Informação disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/251.pdf> Acedido a 12 de junho de 2016.

Já para Mendes (s.d., citado por Ribeiro e Santos, 2013), o conceito de OES refere-se a entidades com ou sem personalidade jurídica; de adesão voluntária, privadas e autogovernadas, com autonomia relativamente ao Estado, cuja missão principal é contribuir para relações mais solidárias, produzindo, para isso, bens e serviços que, considerando a globalidade da atividade destas organizações, são bens públicos. O mesmo autor acrescenta ainda que esses bens e serviços são produzidos com base em ativos que, em grande parte, são geridos em regime de propriedade comum.

Relativamente à composição do setor privado, de acordo com o número 3 do artigo 82º da CRP, este “é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas (...) e, segundo o número 1 do artigo 86º também da CRP, o Estado incentiva a atividade empresarial (...) e fiscaliza o cumprimento das respetivas obrigações legais”.

Para Maximiano (2007), o setor privado pode ser definido como o conjunto de «organizações empresariais» que têm por finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços, sendo no geral criadas com recursos económicos dos proprietários ou através de empréstimos de terceiros, cujos resultados são maioritariamente distribuído pelos sócios. Isto significa que os investidores esperam vantagens económicas em troca dos investimentos de capital efetuados.

## **2.1 Enquadramento jurídico e fiscal das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e das Organizações Com Fins Lucrativos (OCFL)**

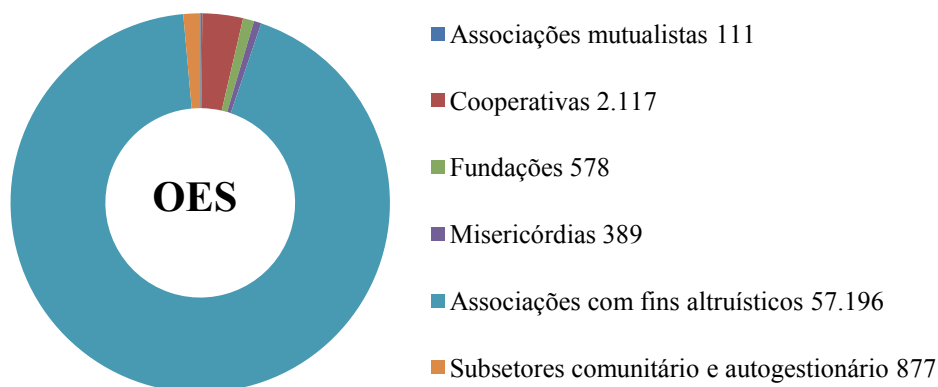
No âmbito das OSFL, de acordo com o artigo 4º da Lei de Bases da Economia Social são OES, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português, as seguintes:

- Cooperativas;
- Associações mutualistas;
- Misericórdias;
- Fundações;
- Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- Associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;

- Entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário integradas, nos termos da Constituição, no setor cooperativo e social;
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

Através da Conta Satélite da Economia Social<sup>3</sup>, é possível verificar a dimensão quantitativa deste setor em Portugal<sup>4</sup>, que inclui as seguintes tipologias: cooperativas; associações mutualistas; misericórdias; fundações; associações com fins altruísticos e subsectores comunitário e autogestionário.

**Gráfico 1 – Tipos de organizações do setor da economia social em Portugal**



Fonte: Adaptado, CASES. Dados relativos a 2013.

De acordo com o gráfico 1, em 2013 as OES em Portugal totalizavam 61.268 entidades, sendo na sua larga maioria (57.196) Associações com fins altruísticos. A finalidade das OES prossegue o interesse geral da sociedade em detrimento do lucro, uma vez que assentam no princípio, entre outros, de que a afetação dos excedentes é atribuída à prossecução dos fins das próprias organizações, de acordo com o interesse geral<sup>5</sup>. Nos princípios estabelecidos na Carta de Princípios da Economia Social<sup>6</sup> é estabelecido que a

<sup>3</sup> A Conta Satélite da Economia Social foi elaborada no âmbito do Protocolo de cooperação assinado em 2011 entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES).

<sup>4</sup> Informação disponível em: <http://www.cases.pt/contasatelitedaes/> Acedido a 5 de Janeiro de 2017.

<sup>5</sup> Alinea g do artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social (lei n.º 30/2013, de 8 de Maio).

<sup>6</sup> A Carta de Princípios da Economia Social foi estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações. Informação disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf> Acedido a 2 de agosto de 2016.

solidariedade está subjacente a estas entidades, e as que usufruem do estatuto de IPSS<sup>7</sup> são apoiadas financeiramente pelo Estado, através da celebração de Acordos de Cooperação. O aparecimento desta parceria teve origem na Lei de Bases da Segurança Social, publicada pela primeira vez em 1984, sendo posteriormente revista e atualizada regularmente, e no Estatuto das IPSS<sup>8</sup> que veio dar substrato ao referido no artigo 8º da Constituição da República, através do decreto-lei 119/83 de 25 de fevereiro (que revogou o anterior decreto-lei nº 519-G2/79 de 29 de dezembro), conferindo de forma automática o estatuto de utilidade pública às IPSS. Esta relação estabelecida entre as IPSS e o Estado é assim regulada por três conjuntos de diplomas legais: CRP, Lei de Bases da Segurança Social e Estatuto das IPSS.

De acordo com o artigo 1º da legislação mais recente do referido Estatuto (decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro), consideram-se IPSS as entidades de iniciativa privada sem finalidade lucrativa, que surgem com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. Não podem ser administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, e a sua atuação pauta-se pelos princípios orientadores da economia social, definidos na lei n.º 30/2013 de 8 de maio, bem como pelo regime previsto no referido Estatuto. Segundo o artigo 2º da mesma legislação, as IPSS podem-se classificar em:

- Associações de solidariedade social;
- Associações de voluntários da ação social;
- Associações de socorros mútuos;
- Fundações de solidariedade social;
- Irmandades da misericórdia.

De acordo com o número 2 do mesmo artigo, “podem as Instituições, nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais.”

---

<sup>7</sup> A OES que possuem Estatuto de IPSS significa que possuem um estatuto de utilidade pública especial que é reconhecido pelos serviços que tutelam a área social.

<sup>8</sup> O Estatuto das IPSS é publicado pela primeira vez através do decreto-lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, alterado pelos decretos-leis n.º 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, 29/86 de 19 de fevereiro e decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro.

Além da compartição estatal através dos Acordos de Cooperação, como já foi referido anteriormente, as IPSS têm também benefícios fiscais, podendo ser isentas de alguns dos seguintes impostos: Imposto sobre o Rendimento (IRC/IRS), Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT), Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI), Imposto Único de Circulação (IUC), Imposto sobre Veículos (ISV) e Imposto do Selo (IS) (Melo, s.d.; Ribeiro e Santos, 2013).

Já as entidades privadas com fins lucrativos que desenvolvem atividades de apoio social não possuem os mesmos benefícios fiscais que as IPSS, e estão também sujeitas a um regime de licenciamento e de fiscalização dos serviços prestados pela Segurança Social. Contudo, de acordo com o artigo 33º da lei 4/2007 de 16 de Janeiro, os serviços e equipamentos sociais da iniciativa de entidades privadas com fins lucrativos podem beneficiar de incentivos e benefícios previstos na lei. Deste modo, no âmbito das respostas sociais mencionadas anteriormente para a população idosa, entre outras, o Estado pode apoiar financeiramente equipamentos sociais de iniciativa privada com fins lucrativos, nomeadamente através de programas de apoio ao investimento, como por exemplo o Programa de Apoio à Iniciativa Privada Social (PAIPS)<sup>9</sup>, o Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES)<sup>10</sup> e o Programa Portugal 2020<sup>11</sup>.

Já no que concerne à forma jurídica das organizações que compõem a esfera do setor privado, Lisboa (2013) refere que são duas as opções a considerar: a forma jurídica como sociedade de pessoas e a forma jurídica como sociedade de capitais. Segundo o mesmo autor, a primeira hipótese é menos exigente em termos de recursos e é uma forma jurídica maioritariamente associada à pequena e média empresa, “sob forma de sociedade por quotas, empresas em nome individual de responsabilidade limitada (EIRL), empresas em nome individual ou em nome coletivo, ou ainda em sociedades em comandita simples” (p.27). Já na segunda hipótese, as denominadas sociedades anónimas de responsabilidade

---

<sup>9</sup> Embora atualmente o PAIPS esteja encerrado, espera-se que num futuro próximo entre novamente em vigor, uma vez que mantém as informações necessárias à sua candidatura no sítio da internet da Segurança Social. Informação disponível em: <http://www.seg-social.pt/programas-de-apoio-ao-investimento> Acedido a 2 de agosto de 2016.

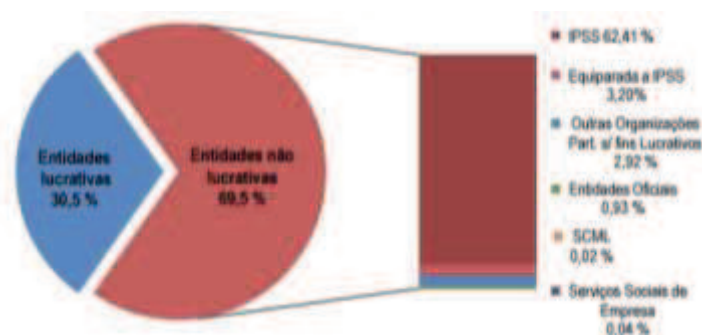
<sup>10</sup> O PAIES tem como objetivo “estimular o investimento em equipamentos sociais, apoiando a iniciativa privada, designadamente a iniciativa privada lucrativa, contribuindo para aumentar a capacidade instalada em respostas nas áreas de infância e juventude, pessoas com deficiência e população idosa, através dos recursos financeiros provenientes dos jogos sociais.” Informação disponível em: [http://www.oern.pt/documentos/legislacao/portarias/P869\\_2006.pdf](http://www.oern.pt/documentos/legislacao/portarias/P869_2006.pdf) Acedido a 8 de agosto de 2016.

<sup>11</sup> O Portugal 2020 conta com 25 mil milhões de euros em fundos comunitários e é dirigido a entidades singulares e coletivas, independentemente de pertencerem ao setor público, privado ou corporativo (onde constam as organizações sem fins lucrativos que também se podem candidatar). Informação disponível em: [http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2014/11/guia\\_portugal-2020-2.pdf](http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2014/11/guia_portugal-2020-2.pdf) Acedido a 2 de agosto de 2016.

limitada (SARL), segundo também o mesmo autor, possuem maior complexidade no seu funcionamento que as anteriores, e “é permitida a separação entre os detentores do capital da sociedade e os responsáveis pela sua administração. (...) Esta forma jurídica encontra-se associada a grandes empresas, como por exemplo bancos e companhias de seguro” (idem, p. 27).

De acordo com o Relatório 2014 da Carta Social<sup>12</sup> - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais<sup>13</sup>, que divide os mesmos em função da sua natureza jurídica (“entidades lucrativas” e “entidades não lucrativas”), em 2014, por referência a 31 de dezembro, existiam um total de cerca de 5500 entidades proprietárias, das quais quase 70% são entidades não lucrativas e os restantes 30% entidades lucrativas. Através do gráfico 2 podemos também constatar que as entidades não lucrativas que integram os 69,5%, possuem na sua esmagadora maioria o Estatuto de IPSS (62,41%).

**Gráfico 2 – Distribuição das entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica, em Portugal continental, no ano 2014**



Fonte: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) – Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS), Carta Social

No gráfico 3, observamos que entre os anos 2000 e 2014, a maioria dos equipamentos sociais pertenciam a entidades não lucrativas, sendo que em 2014 constituíam 79% dos mesmos. Todavia, durante o período em análise, os equipamentos sociais de entidades lucrativas registam um crescimento na ordem dos 85%, enquanto os equipamentos sociais das entidades não lucrativas registam, durante o mesmo período, um

<sup>12</sup> A Carta Social é uma base de dados estatísticos *online* que analisa a dinâmica da rede de serviços e equipamentos sociais, dando a conhecer as respostas sociais legalizadas, lucrativas e não lucrativas.

<sup>13</sup> Um equipamento social é definido pela Carta Social como toda a estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais ou estão instalados os serviços de enquadramento a determinadas respostas que se desenvolvem diretamente junto dos utentes: crianças e jovens; crianças, jovens e adultos com deficiências; pessoas idosas; família e comunidade; e outras.

aumento de apenas cerca de 29%. Ainda através do mesmo gráfico constatamos que o número de equipamentos sociais pertencentes a entidades lucrativas tem vindo sempre a aumentar a partir de 2005, criando-se assim uma oportunidade de mercado que é objeto da atenção do investimento privado.

**Gráfico 3 – Evolução do número de equipamentos sociais, segundo a sua natureza jurídica, em Portugal continental, de 2000 a 2014**



Fonte: GEP – MSESS, Carta Social

### 2.1.1 Envelhecimento e respostas sociais

«Terceira Idade», «Velhice» e «Idade Adulta Avançada» são designações atribuídas à última etapa do ciclo de vida. Esta é uma fase de regressão, em que o idoso fica mais debilitado, perdendo a sua autonomia e adotando comportamentos semelhantes à sua infância, como por exemplo, maior necessidade de atenção e afeto, auxílio na higiene ou apoio quanto à perda de mobilidade. É muito difícil encontrar uma definição para «Idoso», pois cada autor tem uma opinião diferente em relação à idade a partir da qual se é idoso e qual a condição para se ser considerado como tal. Além destes aspetos, há que ter em consideração que cada sociedade / comunidade vê o idoso de forma diferente. Segundo Pimentel (2005), o idoso é “uma pessoa que sabe que o tempo que tem para viver é mais curto do que o que já viveu e do que o que a maioria das pessoas que a rodeiam tem para viver” (p. 42).

A sociedade tem tendência a estereotipar os idosos, considerando-os “bebés grandes” e seres frágeis sem vontade própria, fazendo assim uma representação negativa do que é ser idoso e do seu papel na mesma.

Na generalidade, a Terceira Idade é uma fase de satisfação, porque o idoso atingiu um patamar de realização pessoal, decorrente do seu percurso de vida. No entanto, também se verifica o reverso da medalha, pois constata-se casos de depressões, em virtude do aumento da inatividade. Para combater esta problemática, a Organização Mundial de Saúde (OMS) adotou o conceito de “envelhecimento ativo” com a finalidade de apostar no incremento da qualidade de vida e na expectativa de uma vida mais saudável, promovendo atividades que estimulem as capacidades dos idosos e os mantenham funcionais.

Como se pode observar na tabela 1, com dados recolhidos na PORDATA<sup>14</sup>, em conjunto com o INE, referentes aos últimos censos de 2011, a população portuguesa encontra-se cada vez mais envelhecida.

**Tabela 1 – Evolução da população residente em Portugal entre 1960 e 2011, segundo os censos, por total e por grandes grupos etários**

Anos	Grandes grupos etários			
	Total	0-14	15-64	65+
1960	8.889.392	2.591.955	5.588.868	708.569
1970	8.611.125	2.451.850	5.326.515	832.760
1981	9.833.014	2.508.673	6.198.883	1.125.458
1991	9.867.147	1.972.403	6.552.000	1.342.744
2001	10.356.117	1.656.602	7.006.022	1.693.493
2011	10.562.178	1.572.329	6.979.785	2.010.064

Fonte: INE, PORDATA (2015).

O total da população com 65 ou mais anos<sup>15</sup> em 2011 era de 2.010.064, mais 316.571 idosos, do que na década anterior, onde havia 1.693.493 pessoas nesta situação. Através da tabela 1 pode-se também verificar que a partir da década de 80 o número de pessoas com 65 anos ou mais de idade ultrapassou o número de jovens com idade inferior a 14 anos de idade. Desde 1981 até 2011, o número de jovens com idade inferior a 14 anos

<sup>14</sup> A PORDATA é uma base de dados de Portugal contemporâneo que surgiu em 2009 e é desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos. Informação estatística disponível em: <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> Acedido a 14 de junho de 2016.

<sup>15</sup> No presente estudo, considerámos pessoa idosa aquela que tem 65 ou mais anos de idade, definição dada pela OMS em países desenvolvidos.

tem vindo a diminuir, contrariamente ao número de pessoas com 65 anos ou mais de idade que tem vindo a aumentar cada vez mais, sendo que a estimativa em 2015 para este último grupo tenha atingido um total de 2.122.996<sup>16</sup>. É perante a realidade desta tendência que existe uma maior necessidade, tanto por parte do setor da economia social, como por parte do setor da economia privada, em criar respostas sociais que vão de encontro a este público.

De acordo com o Guia Prático de Apoios Sociais a Pessoas Idosas do Instituto da Segurança Social, I. P. (2015), existem as seguintes modalidades de apoio a idosos, em função das necessidades e grau de autonomia, que se apresentam de seguida na tabela 2.

**Tabela 2 – Respostas sociais para pessoas idosas**

<b>Designação da resposta social</b>	<b>Descrição</b>
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	Consiste na prestação de cuidados e serviços a idosos que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.
Centro de Dia	Presta um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção no seu meio social e familiar, das pessoas com 65 e mais anos, que precisem dos serviços prestados pelo Centro de Dia.
Centro de Noite	Funciona em equipamento de acolhimento noturno, dirigido a pessoas idosas com autonomia que, durante o dia permaneçam no seu domicílio e que por vivenciarem situações de solidão, isolamento e insegurança, necessitam de acompanhamento durante a noite.
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas (e Adultas com Deficiência)	Resposta social que consiste em integrar, temporária ou permanentemente, pessoas idosas em famílias capazes de lhes proporcionar um ambiente estável e seguro.
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) - nova denominação das respostas residenciais para pessoas idosas, substituindo as designações lar de idosos e residência para idosos, nos termos da portaria n.º 67/2012 de 21 de março.	Equipamento social destinado a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem.

Fonte: Construído a partir do Guia Prático de Apoios Sociais a Pessoas Idosas do Instituto da Segurança Social, I. P. (2015)

<sup>16</sup> Informação estatística disponível em:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-513> Acedido a 14 de junho de 2016.

Com exceção do Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas, que é feito através de uma instituição de enquadramento nomeada pelo Instituto da Segurança Social, I.P., as atividades de apoio social a idosos mencionadas anteriormente podem ser desenvolvidas tanto por entidades sem fins lucrativos como por entidades com fins lucrativos.

### 2.1.2 Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI's)

De acordo com o número 2 do artigo 1º da portaria n.º 67/2012 de 21 de março, considera-se ERPI “o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem.”

A representatividade das ERPI's é dominada pela posição tomada pelas IPSS's, como podemos confirmar mais à frente no gráfico 6, e de acordo com Hemsworth (2013, p. 71), são estas instituições que “regulam os interesses coletivos das entidades, negociam a isenção ou estatutos especiais das contribuições ao Estado e promovem o debate sobre a legislação laboral nas convenções coletivas.” O mesmo autor acrescenta também que quando uma empresa contrata colaboradores, não existe para as entidades lucrativas convenções coletivas específicas, ao contrário das IPSS, remetendo-se assim ao código de trabalho. Apesar da resposta social da ERPI ser maior no setor da economia social, também no setor da economia privada esta tem vindo a aumentar, face à problemática do crescente envelhecimento populacional.

**Gráfico 4 – Distribuição percentual das respostas sociais novas, por tipologia, em Portugal continental, no ano 2014**



Fonte: GEP – MSESS, Carta Social

Tendo novamente por referência os dados mais recentes disponibilizados pela Carta Social podemos verificar, através do gráfico 4, que na totalidade das respostas sociais existentes para os diversos públicos, em 2014 a ERPI foi a resposta social que entrou em funcionamento em maior número (23%). Se contabilizarmos a percentagem das respostas sociais dirigidas à população idosa que surgiram em 2014 (ERPI 23%, SAD 19% e Centro de Dia 9,9%), percebemos que na sua totalidade corresponde a mais de metade das novas respostas sociais que surgiram nesse ano (51,9%). Este cenário é o reflexo da constatação que fizemos anteriormente – a de que este grupo etário tem vindo a aumentar o seu peso na população portuguesa, daí a necessidade de fazer face a uma maior procura deste tipo de serviço.

Contudo, de acordo com a DECO<sup>17</sup>, que faz uma análise de dados da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, representante de cerca de 2700 instituições, em 2013 existiam cerca de 10.000 idosos à espera de vaga numa ERPI (Soares, 2013). Constata-se, assim, a necessidade de continuar a aumentar o número de ERPI's, tendo-se observado no ano seguinte (2014) uma oportunidade de negócio para os investidores privados, e uma necessidade das organizações de solidariedade social em dar resposta face a esta problemática, que no segundo caso foi possível graças aos investimentos cofinanciados pelo Estado e por fundos comunitários.

**Gráfico 5 – Evolução das respostas sociais para pessoas idosas, em Portugal continental, de 2000 a 2014**



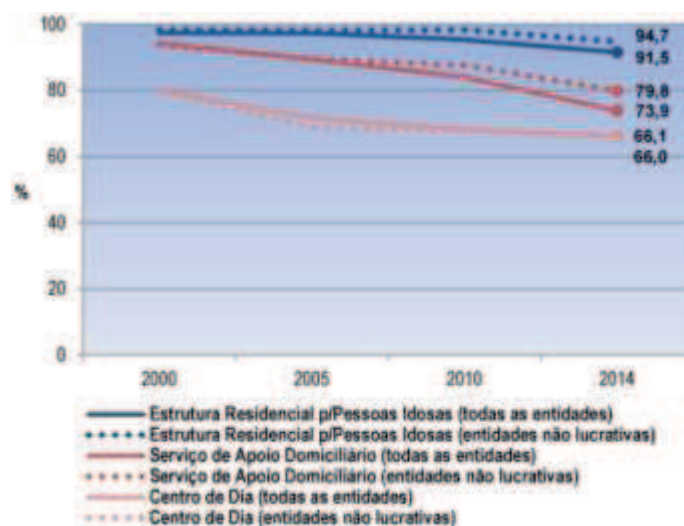
Fonte: GEP – MESS, Carta Social

<sup>17</sup> Associação Portuguesa para a Defesa dos Consumidores.

De acordo com o referido no parágrafo anterior, através do gráfico 5 podemos observar que, no geral, as respostas sociais dirigidas às pessoas idosas tiveram um crescimento bastante significativo entre os anos 2000 e 2014, sendo que em 2014 a resposta social ERPI foi a que mais aumentou.

No que concerne à evolução da taxa de utilização das ERPI's, segundo a sua natureza jurídica, como se pode observar no gráfico 6, pela diferença nos preçários das mensalidades, a taxa de utilização das respostas sociais enquadradas no âmbito das entidades não lucrativas, designadamente as IPSS, apresentam valores de utilização mais elevados (95%).

**Gráfico 6 – Evolução da taxa de utilização das respostas sociais para idosos, por natureza jurídica da entidade proprietária, em Portugal continental, de 2000 a 2014**



Fonte: GEP – MESS, Carta Social

Deste modo, relativamente às mensalidades praticadas pelas ERPI's em função da sua natureza jurídica, enquanto as ERPI's com fins lucrativos estabelecem um valor mínimo e um valor máximo de preçário por utente que é informado anualmente à respetiva tutela (alínea a, do número do artigo 30<sup>a</sup> do decreto-lei n.º 33/2014 de 4 de março), as IPSS usufruem de uma comparticipação estatal através dos Acordos de Cooperação mencionados anteriormente. Para o biénio 2015-2016, a comparticipação financeira da Segurança Social relativa ao funcionamento dos equipamentos e serviços sociais com acordo de cooperação, aumentou em 1,1%, o que corresponde nas ERPI a uma comparticipação geral por utente/

mês de 362,49€<sup>18</sup>, acrescida de uma comparticipação familiar do utente, regulamentada pela Circular nº 4 da Direção Geral da Segurança Social<sup>19</sup>.

Assim sendo, pode-se afirmar que os equipamentos sociais do setor privado surgem como resposta alternativa a quem necessita dos seus serviços e está disposto a pagar uma mensalidade sem comparticipação por parte do Estado. De acordo com Hemsworth (2013), esta livre concorrência no mercado leva a um maior rigor profissional das organizações e uma melhor perceção da qualidade dos serviços prestados pelo seu utente. O mesmo autor acrescenta ainda que a livre concorrência de mercado “contribui igualmente para uma relação preço-qualidade mais concorrencial, cujo beneficiário é não só o utente mas também a Segurança Social como entidade que regula e controla a satisfação de níveis de bem-estar social na sua posição de tutela” (p.70).

---

<sup>18</sup> Informação disponível em:  
<http://www4.seg-social.pt/documents/10152/453857/Protocolo+de+Coopera%C3%A7%C3%A3o+2015-2016> Acedido a 19 de Janeiro de 2016.

<sup>19</sup> Informação disponível em:  
<http://www.seg-social.pt/documents/10152/9096175/COT%204%202014.pdf/c44472fc-427b-47fe-86b7-deb1e272f4b1> Acedido a 15 de Fevereiro de 2016.

## CAPÍTULO III – LIDERANÇA

O fenómeno da liderança é contextualizado e justificado pela existência de grupos e é um fenómeno universal, que se pode observar nos seres humanos e noutras espécies animais.

Na História mundial, não há dúvida de que os líderes ocupam um lugar de extrema relevância, servindo de referência em muitos assuntos, contextos e exemplos. Figuras como Jesus Cristo, Martin Luther King, Nelson Mandela, Hitler, Dalai Lama e Bin Laden são conhecidas mundialmente pela sua liderança e todas elas, de forma certa ou errada, inspiraram e mobilizaram milhares de pessoas através das respetivas ideologias, causando mudanças na sociedade. Bass (2007) refere que o estudo da história tem sido o estudo dos líderes, «o quê e porquê eles fizeram o que fizeram».

Ocupando um lugar de destaque nos estudos realizados no âmbito organizacional, a revisão da literatura sobre esta temática mostra-nos que são tantas as definições de liderança quanto os inúmeros investigadores que se debruçaram sobre ela.

Pela complexidade da sua definição, Revez (2004, citado por Machado, 2010) refere que este é o conceito mais estudado nas ciências sociais e humanas, mas ainda assim o menos compreendido.

### 3.1 O desafio de ser líder

Etimologicamente a palavra *líder* advém do inglês *leader*, que se traduz no Dicionário da Língua Portuguesa em “chefe, orientador, pessoa que chefia uma empresa.” Já no Dicionário de Ciências Sociais, Birou (1982) define líder como um chefe natural, ou seja, é a pessoa que direciona um grupo, devido ao seu valor pessoal e à aceitação voluntária dos outros, sendo por isso capaz de influenciar o comportamento coletivo do mesmo.

Pela leitura das definições descritas anteriormente é fácil perceber que estas duas definições estão em desacordo no que respeita à aquisição do papel de liderança, como retrata a ilustração seguinte.

**Figura 1 - O desafio da liderança**



Fonte: Bothwell (1991), com permissão de Johnny Hart e Frelid Enterprises.

Através deste *cartoon* compreende-se que o líder não tem que ser necessariamente a figura com maior autoridade, que lhe é concedida pelo estatuto que possui, mas sim aquela que maior influência tem perante o grupo. De acordo com Tourinho (1981, citado por Sobrinho e Almeida, 2002, p.26) "chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros." Enquanto um chefe ordena, o líder solicita; um chefe impõe a sua visão, já o líder está aberto a sugestões; se um chefe controla as atividades da empresa, o líder confia nos subordinados para delegar funções neles (Karpinski e Stefano, 2014). O'Donnell (2009, citado por Serrano, 2014) complementa esta corrente de pensamento ao referir que líder já não é aquele que ocupa o lugar de comando e que atua no contexto de uma cadeia hierárquica, já não é "o que ele impõe ou ensina, mas o que ele faz emergir, o que ajuda a revelar de significativo e motivador em um grupo" (p. 41).

Assim sendo, importa referir que a posição de líder distingue-se entre estatutária e emergente. Segundo Silva (2010), a liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal, à qual corresponde comportamentos esperados de indivíduos. Por contraste, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança pode exercer uma influência decisiva no grupo, por exemplo, ao expressar uma ideia proveitosa, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões úteis ao líder estatutário. Neste sentido, um aspeto fundamental no exercício das funções do líder reside na diferença entre mobilizar o grupo para fazer e mobilizar o grupo para querer fazer, pois existe diferença

entre orientar e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência (Kouzes e Posner, 1997, citado por Silva, 2010).

Dentro do âmbito organizacional, não são raros os casos em que o líder não é entendido pelo grupo de trabalho como aquele que se encontra no topo da hierarquia. Muitas vezes, os subordinados veem o papel do líder num colega de trabalho que até ocupa a mesma posição laboral, mas com o qual identificam os seus valores, ideologias e estabelecem confiança. Habitualmente, é a essa pessoa a quem é solicitado conselhos, ajuda no desempenho de tarefas e até opiniões sobre o trabalho realizado. Como reconhece Bothwell, citado por Faria (2012), o elemento principal na liderança é a existência de seguidores, isto é, pessoas que aceitam e reconhecem no líder capacidades para numa dada situação ou contexto as influenciarem.

Mas, da teoria à prática, podemos afirmar que liderar um grupo não é tarefa fácil. Como refere Bothwell (1991, p. 128), “num determinado grupo, o líder irá detetar uma amálgama curiosa de indivíduos que vão de leais a desleais, de experientes a principiantes, de motivados aos que devem ser cuidadosamente orientados em cada projeto. Este é o desafio da liderança prática em oposição à liderança abstrata apresentada nos manuais.” Na realidade, entender o fenómeno da liderança como a capacidade de influenciar e motivar as pessoas, tem sido um tema de grande desafio para pesquisadores, líderes e liderados em todas as instâncias das organizações (Gimba, 2011). A árdua tarefa da tomada de decisão é geralmente para os líderes o maior desafio, dado que muitas vezes é ela que motiva ou desmotiva um grupo de trabalho se não estiverem de acordo. Como refere Roberto (2008, p. 29) “os líderes devem não só seleccionar o percurso de ação apropriado na tomada de decisão, mas também necessitam de mobilizar e motivar os colaboradores da empresa para implementá-la eficazmente.” Mas para que isso aconteça, o ideal seria envolver todos os colaboradores nas tomadas de decisões da empresa que os afetem diretamente, nomeadamente através de um maior esforço individual ou numa mudança laboral.

Face a este cenário, a tabela 3 mostra os mitos existentes em torno da tomada de decisão e a realidade encontrada no seio das organizações.

**Tabela 3 - Mito *versus* Realidade na tomada de decisão estratégica**

<b>Mito</b>	<b>Realidade</b>
O Chefe / Líder decide	A tomada de decisão estratégica inclui, simultaneamente, atividades realizadas por pessoas de múltiplos níveis da organização
As decisões são tomadas numa sala pelo Conselho Organizacional	Grande parte do trabalho real ocorre <i>offline</i> , em conversas «de um para um» ou em pequenos subgrupos, não em torno de uma mesa de conferências
As decisões são exercícios fundamentalmente intelectuais	As decisões estratégicas são processos complexos de cariz social, emocional e político

Adaptado de Roberto, M. (2008)

Importa referir que o envolvimento dos subordinados na tomada de decisão não significa necessariamente que haja um consenso ou concordância em todas as decisões tomadas. Nesta circunstância, define-se “consenso como um elevado nível de compromisso e de compreensão partilhada entre as pessoas envolvidas na decisão. Os líderes podem conseguir uma compreensão aceite e coletiva sem agradar a todas as pessoas nas suas equipas, ou tomadas decisões por maioria de votos” (Roberto, 1998, p. 17).

Para que o líder tome decisões eficazes dentro da organização e obtenha a aprovação do grupo, deve dedicar tempo a «decidir como decidir». Em verdade, parafraseando os autores Goleman et al. (2009, p. 69), “os líderes demonstram o seu respeito dando informações relevantes aos subordinados (...) e incluindo-os na tomada de decisão que os afeta.”

### **3.2 Comportamentos de um líder**

Após diversos estudos realizados no âmbito da liderança, Goleman (2015) um dos autores contemporâneos que mais se tem dedicado a esta temática, refere que reconhecer um líder é mais uma arte do que uma ciência e que as características pessoais de cada líder diferem, na medida em que alguns gritam para se imporem enquanto outros são controlados e analíticos.

### **3.2.1 A importância da inteligência emocional**

De acordo com Tomás et al (2014), uma definição simples comum às várias teorias relativas à inteligência emocional, traduz-se na capacidade do indivíduo gerir as suas próprias emoções, bem como as dos outros.

Embora o conceito de inteligência emocional tenha vindo a ser alvo de várias investigações por diversos autores em diferentes contextos, no âmbito organizacional Daniel Goleman é um dos autores que mais se destaca pelo contributo dado através das suas investigações. Após vários estudos em diversas organizações e análise dos estilos de liderança nas mesmas, Goleman (1995) concluiu que a inteligência emocional é o fator mais importante para o sucesso ou insucesso dos indivíduos, uma vez que as situações de trabalho são abrangidas pelos relacionamentos interpessoais. Mais tarde, Goleman (2015) refere que os líderes mais eficazes têm um elevado grau de inteligência emocional, o que não significa que, em termos cognitivos, o quociente de inteligência (QI) e as competências técnicas não sejam importantes. Antes pelo contrário, o QI e as competências técnicas são os requisitos básicos para funções de executivos.

Assim, o autor identifica quatro componentes da inteligência emocional:

#### **1) Autoconsciência**

A autoconsciência é considerada pelo autor como o conhecimento que cada indivíduo tem das suas próprias emoções, nomeadamente os seus pontos fortes e pontos fracos, as suas necessidades e motivações. Um elevado nível de autoconsciência permite à pessoa compreender de que forma os seus sentimentos afetam a ela própria ou aos outros, e condicionam o seu trabalho. Os líderes autoconscientes reconhecem que isoladamente não têm o mesmo conhecimento que o grupo todo, percebendo que o sucesso organizacional é mais elevado quando existe troca de ideias e partilha de experiências entre todos.

#### **2) Autogestão**

A autogestão relaciona-se com as emoções, no sentido de controlar os nossos impulsos. A autorregulação é uma espécie de conversa interior assídua, que nos impede de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos. O autor considera esta componente de extrema importância no perfil de liderança, uma vez que as pessoas que controlam os seus impulsos

e sentimentos são as que conseguem criar à sua volta um ambiente de confiança e de justiça.

### **3) Empatia**

Um líder com capacidade empática tem sempre em consideração os sentimentos dos subordinados, além de outros fatores, nas tomadas de decisão. Esta capacidade é detetada pelo grupo quando o líder revela compreensão e analisa os pontos de vista dos liderados. Líderes dotados de empatia fazem mais do que compadecer-se com as pessoas que os rodeiam: usam os conhecimentos de todos à sua volta por forma a melhorar as práticas organizacionais.

### **4) Competência social**

A competência social refere-se à aptidão que cada sujeito tem para gerir as relações interpessoais. É a capacidade de levar os subordinados a fazer o que se quer, motivando-os para tal. Os líderes dotados de competência social estabelecem relações com facilidade, pois partem do princípio de que nada importante se alcança sozinho.

Tal como as competências técnicas, Goleman (2015) refere que a inteligência emocional é algo que se pode aprender, desenvolver e melhorar, e que a sua importância é cada vez mais reforçada pelos autores nos perfis de liderança. Esta ideia é compartilhada por Lourenço (2006), ao referir que tem de existir um equilíbrio entre emoção e razão, acrescentando que a pessoa está a ser emocionalmente inteligente quando consegue ser sensata nas suas emoções. Depreende-se, então, que a aplicação do binómio emoção-razão deve estar presente no comportamento do líder perante os colaboradores, de modo a retirar o melhor aproveitamento possível do grupo de trabalho, mediante situações inesperadas que possam comprometer o sucesso da organização. Afinal, é indubitável que as organizações são influenciadas por decisões e comportamentos baseados na razão e na emoção, quer os líderes queiram ou não (Cunha et al., 2016).

Nas relações com os subordinados, Nascimento (2012) menciona que a liderança pode ter três modelos de orientação: o líder direcionado para a tarefa, ou produção; o líder direcionado para as pessoas; e uma combinação dos dois tipos de líder.

### **3.2.2 O líder direcionado para a tarefa, ou produção**

Na Teoria da Administração Científica desenvolvida no primeiro decénio do séc. XX, a função do líder era a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. Assim, o líder concentrava-se apenas nas necessidades da organização e não nas dos trabalhadores (Harsey, 1986, citado por Marques, 2010).

Frederick Taylor é considerado o pai desta teoria, também conhecida por Taylorismo ou Teoria Clássica. De forma sucinta, este autor propõe a racionalização do trabalho e a divisão de funções dos subordinados, rejeitando qualquer opinião ou sugestão proposta por um mero colaborador acerca do desenvolvimento das tarefas.

Nascimento (2012) refere que o comportamento deste líder prioriza a realização de ações, estando a produtividade dependente do estilo de liderança. O principal objetivo centra-se nos resultados obtidos pela organização e na maximização do lucro. Há maior preocupação com as tarefas, em detrimento das pessoas que as desenvolvem. Consequentemente, a união do grupo tem tendência a diminuir, bem como a motivação dos liderados.

### **3.2.3 O líder direcionado para as pessoas**

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, na década de 30, um novo vocabulário é introduzido na linguagem da administração. Surgem novos conceitos, como o de motivação e liderança. Segundo Harsey (1986, citado por Marques, 2010), a partir da “conceção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização” (p. 2).

De acordo com Nascimento (2012) o líder direcionado para as pessoas demonstra uma preocupação genuína com quem trabalha, sendo sensível para com os seus problemas e bem-estar, bem como a forma como estas executam as suas tarefas. O objetivo está mais orientado para as pessoas em detrimento da produção. O comportamento deste líder evidencia preocupação com a motivação dos subordinados, que os vê como seres humanos e não como autómatos. Nestas circunstâncias, a motivação dos liderados é bastante notória, representando-se numa melhor união de grupo.

### 3.2.4 Combinação dos dois tipos de líder

Nascimento (2012) refere que destes dois tipos de comportamento de um líder, podem surgir cinco variantes:

- 1) **Baixa orientação para a tarefa e para as pessoas:** o líder pretende apenas manter-se no sistema organizacional, resistindo o menos possível e não cooperando de forma significativa. Assume uma postura de indiferença, não demonstrando interesse em colaborar na produção e não se envolvendo afincadamente na resolução dos problemas e situações que surgem. Responsabiliza os subordinados pelos erros e quando se depara com conflitos permanece imparcial, não tomando nenhuma posição, para os evitar;
- 2) **Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas:** o comportamento deste tipo de líder demonstra atitudes de preocupação para com os liderados, nomeadamente quanto ao que pensam, ao que sentem e aprovam. Perante o grupo de trabalho, este líder não faz quaisquer imposições, nem de ritmo de trabalho, nem da sua própria vontade. Encontra-se sempre disponível para os liderados, promovendo comportamentos agradáveis, e valoriza a boa disposição. Por priorizar os colaboradores em detrimento da produção, tem dificuldade em impor-se na obtenção de resultados e em chamar a atenção dos subordinados quando cometem erros. Contudo, os liderados não se sentem realizados, sentindo alguma desmotivação e frustração devido à inexistência de novos desafios;
- 3) **Orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas:** o líder caracterizado por este comportamento mostra-se atento ao que os liderados pensam, cultivando uma boa relação com eles. Está atento à opinião dos elementos do grupo e ajusta as suas ideias ao interesse da maioria, sem se expor demasiado e evitando extremos. Apenas impõe ao grupo de trabalho aquilo que eles toleram e tenta envolvê-los nos interesses da organização. Promove a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade dos liderados, delineando o trabalho superficialmente. Quando necessário, tem a capacidade de ceder nalguns aspetos, de modo a obter vantagens noutros;

- 4) **Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas:** este líder objetiva o poder e domínio organizacional, privilegiando os resultados obtidos na organização. Não aceita falhas e, quando surgem, atribui a responsabilidade aos erros dos liderados. Importa-se mais com a eficácia das tarefas do que com as pessoas que as desenvolvem, apresentando baixos níveis de confiança nos outros;
- 5) **Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas:** o líder conjuga de igual forma o desenvolvimento das tarefas com quem as executa, valorizando quer a produção, quer as necessidades dos colaboradores. Promove a motivação dos liderados, objetivando elevados padrões de desempenho e atuando no sentido de os liderados se sentirem realizados. Fomenta e realça a importância do trabalho em equipa, partilhando os sucessos e fracassos da organização. Quando surgem erros dos liderados, estes não são imediatamente punidos. Primeiro investiga as causas e posteriormente incentiva-os a aprenderem com a experiência.

Apesar de qualquer um dos comportamentos de líder descritos anteriormente poder ser mais frequente numa pessoa, não significa que apenas um seja o utilizado. Na realidade, isso seria improvável, tendo em conta que as organizações não são estáticas e vão sofrendo mudanças ao longo do tempo. Neste sentido, Goleman (2014) refere que muitos estudos têm demonstrado que quantos mais estilos um líder souber usar, melhor. O mesmo autor refere ainda que “os líderes mais eficientes são flexíveis na alternância de estilos, sempre que se afigura necessário” (idem, p. 69).

### 3.3 Conceito de liderança

Etimologicamente, tal como a palavra líder, também a palavra *liderança* é oriunda da língua inglesa, *leadership*, que significa a “função de líder, chefia, orientação”. A revisão da literatura mostra que existem inúmeros conceitos de liderança. Todavia, termos como «capacidade de influenciar» e «capacidade de motivar» um grupo, são frequentemente referenciados nas suas definições.

Maximiano (2002) descreve a liderança como a capacidade que uma pessoa tem para influenciar outras pessoas na consecução de objetivos. Jabor et al. (2012), citando House et al. (1999), acrescentam que a liderança é a capacidade de uma pessoa para

influenciar outras pessoas, motivá-las e envolvê-las no contributo para o sucesso da organização.

Vroom e Jago (2007) definem a liderança como sendo um processo de motivar pessoas a trabalharem conjuntamente com o objetivo de alcançar grandes coisas. Chiavenato (2005) acrescenta que nas organizações a liderança é um conceito basilar, na medida em que o gestor precisa de saber conduzir os liderados e conhecer as suas motivações.

Para Cunha e Rego (2005), uma definição que tem o mérito da simplicidade é a sugerida pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que define a liderança como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (p. 20). De acordo com os mesmos autores, esta definição serve também de referência, porque emerge de vários investigadores de mais de 60 países.

### **3.3.1 Estilos de liderança**

Devido à caracterização dos estilos de liderança ser um tema bastante estudado, a revisão da literatura neste campo é bastante extensa e por vezes até contraditória, na medida em que os estudos tentam explicar os fatores envolvidos na liderança em diferentes contextos e com resultados específicos a esses contextos. Assim, optou-se por filtrar a informação recolhida, de acordo com os seguintes critérios: primeira abordagem feita à liderança; primeiro estudo realizado sobre a liderança com introdução do método experimental; e estilos de liderança, segundo Daniel Goleman, tendo em conta que este é um dos autores contemporâneos relevantes para a investigação científica nesta matéria. Também por esta razão, ao longo deste trabalho é dado maior ênfase à caracterização dos estilos de liderança apresentados pelo autor.

A primeira abordagem à liderança foi defendida por Thomas Carlyle (Cunha et al., 2003), a qual definia que um bom líder teria de ser um «grande homem», isto é, aquele que possuísse traços específicos de personalidade, nomeadamente físicos, intelectuais, sociais e psicológicos. Para este autor, a pessoa que nascesse com estas características teria uma forte possibilidade de ser conduzida à posição de líder.

Contudo, devido a esta teoria dos traços de personalidade não ponderar a importância relativa de cada uma das variáveis, outras teorias foram surgindo. Lewin et al (1939, citado por Jesuíno, 2000) realizaram um estudo no qual utilizaram vários grupos de rapazes de 10 anos, que tiveram de executar trabalhos manuais monitorizados por pessoas com diferentes estilos de liderança. Os resultados foram os seguintes:

**a) Estilo Autocrático ou Autoritário:** o líder centralizava as decisões e impunha as suas ordens. Quando se ausentava, as atividades paravam. Se, por um lado, o comportamento dos grupos mostrou forte tensão e frustração, por outro, não se observou nenhuma espontaneidade nem iniciativa. Os rapazes não demonstraram satisfação em relação à situação, embora aparentemente gostassem das tarefas;

**b) Estilo Liberal ou Permissivo:** o líder delegava totalmente as decisões ao grupo, deixando-o totalmente à vontade e sem qualquer tipo de controlo. Verificou-se um forte individualismo agressivo, pouco respeito ao líder e baixa produção;

**c) Estilo Democrático:** o líder conduz e orienta o grupo, incentivando-o à participação democrática dos indivíduos. Quando o líder se ausentava, notava-se um grande sentido de responsabilidade e de compromisso, para além de uma grande integração grupal e um visível clima de satisfação. O trabalho era efetuado a um ritmo suave e seguro, mesmo durante os períodos de ausência do líder.

Achamos pertinente referenciar esta investigação, pois segundo Jesuíno (2000) deve-se a estes autores a introdução do método experimental aplicado ao estudo da liderança.

Num panorama mais atual, Goleman (2015) analisa os resultados de um estudo composto por uma amostra de 3.871 executivos selecionados aleatoriamente, a partir de uma base de dados composta por mais de 20.000 executivos de todo o mundo. Esta investigação permitiu distinguir seis estilos de liderança:

### **3.3.1.1 Estilo autoritário**

Este líder mobiliza o grupo de trabalho para uma determinada visão, motivando os subordinados através de exemplos de onde os seus trabalhos se inserem na visão global da

organização. Maximiza o compromisso com os objetivos da empresa, enquadrando as tarefas individuais numa visão global, definindo padrões que giram em torno dessa visão. Estabelece objetivos, dando aos liderados margem de manobra para definirem os seus próprios meios. Dá liberdade ao grupo de trabalho para inovar, experimentar e assumir riscos calculados. Goleman refere ainda que “devido ao seu impacto positivo, o estilo autoritário funciona bem em praticamente todas as situações” (idem, p. 49).

### **3.3.1.2 Estilo *coaching***

Este líder desenvolve as pessoas para o futuro, ajudando os subordinados a identificarem os seus pontos fortes e pontos fracos, estabelecendo uma ligação entre eles e as suas aspirações profissionais e pessoais. Encoraja-os a estabelecerem metas e traçar planos para as atingir. Este líder elucida os liderados sobre as suas responsabilidades, dando-lhes a informação e formação necessária. Este estilo de liderança distingue-se dos restantes por o líder delegar tarefas e estimular os colaboradores a vencerem desafios, mesmo que isso signifique que as tarefas sejam executadas com menor rapidez. Este líder consegue lidar com falhas a curto prazo, se daí advir uma aprendizagem futura. Promove o diálogo continuado dando a conhecer às pessoas o que se espera delas, influenciando assim a responsabilidade.

### **3.3.1.3 Estilo *afiliativo***

Este líder prioriza as pessoas e as suas emoções, em detrimento das tarefas e dos objetivos. A sua liderança gera fortes laços emocionais, promovendo o bem-estar dos subordinados. Esforça-se por criar um clima de harmonia em torno dos liderados, retirando daí uma forte lealdade. Este estilo de liderança aumenta a flexibilidade e, conseqüentemente, a confiança, potenciando a criatividade e assunção de riscos. Este líder não impõe restrições desnecessárias sobre a forma como os subordinados trabalham, dando-lhes liberdade para executarem as tarefas da forma que achem mais eficaz. Reforça positivamente os colaboradores, transmitindo reconhecimento e recompensa pelas tarefas bem desempenhadas.

### **3.3.1.4 Estilo *democrático***

A principal característica deste líder consiste em tomar decisões baseadas no consenso com o grupo de trabalho. A participação dos liderados está sempre presente na

tomada de decisão, pois ao envolvê-los nas questões organizacionais ouvindo os seus pontos de vista, o líder constrói com os trabalhadores uma relação de confiança, respeito e compromisso. Ao deixar que os colaboradores deem a sua opinião sobre as decisões que influenciem as metas e o modo como desempenham as suas tarefas, este líder compreende o que deve fazer para manter o moral elevado. Por outro lado, por ser valorizada a opinião dos liderados no estabelecimento de metas para a organização, o líder em conjunto com o grupo tende a ser bastante realista acerca dos objetivos que se conseguem ou não alcançar. Este estilo de liderança é igualmente benéfico para gerar novas ideias com forte potencialidade de serem colocadas em prática.

### **3.3.1.5 Estilo *pacesetting***

Este estilo de liderança impõe ritmo de trabalho e espera excelência e auto-orientação. Este líder dá o exemplo, estabelecendo padrões de desempenho bastante elevados. Para este líder, a prioridade é o aumento da qualidade e ritmo de trabalho, exigindo o mesmo ao grupo de trabalho. Facilmente consegue identificar quem não está a acompanhá-lo, exigindo que aumente o seu nível. Se, ainda assim, não conseguirem estar no mesmo patamar, facilmente os substitui por pessoas que estejam. Com este estilo de liderança, os colaboradores sentem-se perdidos, na medida em que o líder não consegue explicitar as diretrizes corretamente, apesar de para ele serem claras. Habitualmente pensa: «Se tenho que lhe explicar, então não serve para ocupar esta posição». Este estilo de liderança tem repercussões negativas nos compromissos organizacionais dos liderados, uma vez que não percebem como o seu lugar está afeto ao todo da organização.

### **3.3.1.6 Estilo coercivo**

Estes líderes são caracterizados essencialmente por exigirem obediência imediata. O líder toma decisões verticalmente, isto é, de cima para baixo, não demonstrando interesse nem preocupação com o que os liderados pensam. Perante este estilo de liderança, as ideias dos subordinados não fluem, pois têm que saber detalhadamente como funciona o organigrama da instituição. Os colaboradores perdem o sentido de responsabilidade, sendo incapazes de agir por iniciativa própria com receio de serem chamados à atenção. O sentimento de pertença do grupo de trabalho face à organização é bastante fraco, às vezes até inexistente, dando pouca importância ao desempenho das suas tarefas. Este estilo de liderança apenas deve ser usado em situações pontuais, como por exemplo, numa mudança

de gestão onde se pretende eliminar os maus hábitos de trabalho, pois tem efeito de desmotivação nos liderados, se for aplicado a longo prazo.

É de salientar que o estilo de liderança autoritário apresentado por Lewin et al (1939) corresponde ao estilo de liderança coercivo referido por Goleman, uma vez o líder centraliza as decisões, impõe as suas ordens e exige obediência imediata. Já o estilo de liderança autoritária descrita por Goleman, contrariamente à abordagem de Lewin et al, apresenta um líder capaz de mobilizar o grupo de trabalho, sem imposições e exigências afincadas.

Importa também referir que os estudos realizados por Daniel Goleman demonstraram que não existe um único estilo por cada líder. O autor refere que quanto mais estilos um líder usar no seu desempenho, melhor, e que alternar entre os estilos autoritário, afiliativo, democrático e *coaching*, consoante as circunstâncias e as necessidades, otimiza o desempenho dos recursos humanos da organização, ao mesmo tempo que proporciona um clima organizacional positivo. Opostamente, pela desmotivação que os estilos de liderança *pacesetting* e coercivo causam nos liderados, Goleman sublinha que estes devem usados apenas em condições estritamente necessárias.

Perante o referencial teórico apresentado acerca da conceptualização da liderança, opta-se por relacionar com a prática instrumental os estilos de liderança sugeridos por Daniel Goleman, tendo em conta a sua pertinência e uma vez que este é um dos investigadores que mais tem investigado esta temática. e.

### **3.4 Processos de liderança na cultura organizacional: a importância dos valores**

Inúmeros autores identificam a liderança como um fenómeno universal, mas afirmam também que as crenças, os valores e as normas de uma determinada cultura influenciam o comportamento do líder, assim como os objetivos e as estratégias das organizações (Bass, 1990).

Para Fernandes et al (2015), os estudos sobre a cultura organizacional aumentaram significativamente a partir da década de 80, quando os investigadores descobriram que esta dimensão é uma forte influenciadora do comportamento de organizações, grupos e de indivíduos, interferindo na sua gestão.

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhados por todos os elementos da organização (Costa, 2003). O mesmo autor acrescenta ainda que a cultura organizacional funciona como uma imagem de marca para os seus clientes internos, isto é, os empregados.

Hofstede et al (2010) referem que há claras diferenças entre as culturas organizacionais, especialmente em termos de valores, comportamentos e atitudes das pessoas. Nesta dimensão antropológica, Hofstede (1984) sustenta que a liderança organizacional numa determinada sociedade está condicionada pelo seu contexto cultural, tendo em conta que é inexequível coordenar ações num grupo de trabalho, sem haver uma compreensão dos seus valores, crenças e formas de expressão.

Na transmissão da cultura organizacional, quer na sua componente interna, quer na sua componente externa, a liderança assume um papel preponderante, na medida em que o líder é o principal porta-voz da organização, e deve ter a «força» de transmitir os valores e crenças com forte convicção, conduzindo-os à partilha com os restantes membros. Embora os valores do líder enquanto indivíduo não possam ser confundidos com os valores culturais da organização, muitas vezes se ouve a expressão que «o líder faz a organização». Neste sentido, pela influência que a palavra e a ação do líder exercem sob o comportamento dos liderados, valores baseados em filantropia, altruísmo e cooperação fazem todo o sentido na liderança exercida em organizações que cuidam de pessoas. Se nas organizações do setor da economia social que, como já referimos, não têm fins lucrativos, estes valores deverão estar na génese da sua atividade, no setor privado com fins lucrativos parecem ser descurados, face ao objetivo de maximizar o lucro. Afinal, a essência da filantropia reside no facto de ajudar os outros, sem esperar qualquer contrapartida, menos ainda monetária (William, 2015).

### **3.4.1 Comportamentos organizacionais: filantropia, altruísmo e cooperação**

Para quem trabalha numa resposta social ERPI, a expressão «somos pessoas a cuidar de pessoas» certamente não é desconhecida, independentemente de estarem inseridas no setor com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. A relação com o «outro» está implícita no dia-a-dia e a capacidade de empatia é um constante desafio para quem lida com pessoas com demência, que requerem atenção contínua. Mas não é só no trabalho

direto com pessoas com necessidades especiais que a capacidade de empatia é tão apreciada. Muitas vezes, ouvimos em entrevistas de emprego que para se conseguir aquela vaga «os nossos prolemas ficam à porta» da empresa. A empatia é talvez um sentimento, se assim o podemos chamar, tão importante nas nossas vidas como o amor e a amizade. Esperamos sempre encontrar essa capacidade nas conversas que temos com a nossa família, cônjuge, amigos e até com o nosso líder da organização. Serrano (2015) refere que a empatia é uma das âncoras da filantropia e do altruísmo, e que a cooperação (citando Leakey e Lewin, 1977) assume-se como uma das componentes essenciais da ação filantrópica.

De acordo com Ferreira (1977, citado por Dornelas, 2005), o termo filantropia tem origens religiosas e conceptualiza a ideia de que a qualidade de vida de uma sociedade está dependente do grau de preocupação genuína de cada um dos seus integrantes em relação ao bem-estar do seu próximo. Para Serrano (2015, p. 62) “a filantropia é uma atitude civilizacional, e esse princípio deve ser ensinado desde logo às crianças.” O mesmo autor refere ainda que, em termos organizacionais, o problema da filantropia, bem como o do altruísmo, é que não se cinge a algo singular que uma pessoa apenas consegue resolver isoladamente. “A sua prática obriga ao preenchimento de requisitos que só uma atitude cultural generalizada aceite e apoie” (Payton e Moody, 2008, citado por Serrano, 2015, p. 61).

A possibilidade de dar atenção e ajudar alguém altruisticamente, isto é, sem interesse em receber algo em troca, é muitas vezes um desafio para as OES devido aos encargos económicos que acarreta. Muitas vezes, as ERPI's deparam-se com situações em que o idoso vive em condições socioeconómicas bastante vulneráveis. Habitualmente, os pedidos de ajuda para essas pessoas chegam através de entidades da Segurança Social da sua área de residência, mas há também uma parcela de idosos que, quando percebe que a sua vida está a chegar ao fim, conscientemente tem a iniciativa de ir pedir ajuda ao «lar mais próximo da sua terra».

Perante este cenário, o pêndulo da tomada de decisão poder-se-á inclinar no ato altruísta, expressando o amor ao próximo, ou contrariamente, poder-se-á inclinar na racionalidade e da ação da gestão de que ajudar essa pessoa não trará quaisquer benefícios económicos para a organização, sobretudo se for uma ERPI privada com fins lucrativos.

Nesta circunstância, muitos são os casos em que é feita uma troca dos bens materiais do idoso em prol de uma vaga naquela organização.

Já nas OES, pela inerência das respectivas missões, que assentam na prestação de serviços sociais aos mais desfavorecidos mas com consciência de que a organização necessita de recursos económicos para a sua sobrevivência, a cooperação com outras entidades pode ser a chave para a resolução do problema, quando já não consegue dar resposta. De acordo com Deutsh (1949, citado por Serrano, 2015, p. 66), “numa situação social cooperativa, os objetivos definidos para um participante no processo cooperativo realizar-se-ão se também se realizarem os objetivos de todos os indivíduos participantes.” Entende-se assim que, perante o exemplo referido anteriormente, mesmo que a OES não consiga dar resposta àquela situação naquele momento, não deixa de agir filantropicamente e altruisticamente se procurar uma alternativa, nomeadamente através da cooperação com outra OES, que consiga dar resposta ao problema exposto, uma vez que a cooperação se caracteriza por sinergia de esforços para alcançar um objetivo comum.

Já entre ERPI's do setor privado com fins lucrativos, a cooperação parece ser inexistente, devido à competitividade. “Numa estrutura de tipo competitiva, a soma dos resultados obtidos pelos competidores é igual a zero (...) enquanto na estrutura cooperativa os ganhos só são possíveis para um participante se forem possíveis para os outros” (Serrano, 2015, p. 66.). Assim, a diferença entre ganhos económicos e ganhos imateriais como a sensação de bem-estar através da ação solidária parecem divergir entre setores com e sem fins lucrativos.

## CAPÍTULO IV – MOTIVAÇÃO

Com o crescente aumento da competitividade no setor privado, e sabendo que qualquer sucesso empresarial depende em grande escala dos seus recursos humanos, sobretudo através da cooperação e colaboração quando necessária, torna-se fulcral para qualquer empresa motivar os seus trabalhadores, transmitindo-lhes confiança e reconhecimento, de modo a que se sintam incluídos na dinâmica organizacional e comprometidos em alcançar os objetivos que lhes são propostos (Nascimento, 2012).

Já nas OES, além dos fatores descritos anteriormente, a motivação é igualmente importante, na medida em que “as organizações sociais são as consequências da necessidade que o homem tem de realizar o seu comportamento com os comportamentos dos outros, a fim de poder realizar seus objetivos” (Chiavenato, 1987, p. 65).

Deste modo, independentemente do setor económico onde está inserida a organização, pode-se afirmar que as motivações dos trabalhadores são um desafio diário com que as organizações se deparam, com o intuito de levá-los a estabelecer elevados padrões de desempenho e compromisso na obtenção do sucesso organizacional.

### 4.1 Conceito de motivação

Etimologicamente, a palavra motivação deriva do termo latino *movere*, que significa “mover” e traduz a ideia de deslocação ou passagem de um local ou estado para outro (Rosa, 1994). A decomposição da palavra em “motiv” e “ação”, significa motivo para a ação, isto é, uma propensão para agir com origem num motivo ou necessidade (Ramos, 2009). Contudo, “esta etimologia simples dificilmente descreve um processo tão complexo como o da motivação” (Rosa, 1994, p. 97). Neste sentido, Chiavenato (1993) refere que o conceito de motivação é de difícil definição, tendo em conta que tem sido utilizado com diferentes sentidos. No entanto, de um modo geral, o mesmo autor menciona que *motivo* é tudo aquilo que leva a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a uma inclinação para um determinado comportamento.

Para Greenberg e Baron (2003) a motivação pode ser definida como o conjunto de processos que começam, comandam e mantêm o comportamento humano concentrado no

alcance de determinado objetivo. Sim et al. (1993) referem que a motivação é composta pelas forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, iniciando e dirigindo o seu comportamento. Já para Cunha et al. (2016), a motivação pode ser fomentada através da liderança e métodos de gestão, e através de políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Pode-se então concluir que são as motivações que determinam a forma e a dedicação que cada trabalhador emprega no desempenho das suas tarefas. Por esta razão, a maioria das teorias da motivação baseia-se em pesquisas detalhadas, cuja finalidade é a de encontrar explicações que permitam compreender o comportamento dos trabalhadores (Robbins, 2005).

## **4.2 Teorias da motivação**

Com o crescimento e desenvolvimento da sociedade industrial, os estudos sobre motivação no trabalho passaram de uma perspectiva mais filosófica para uma explicação de natureza psicológica, associados aos modelos de gestão e de liderança (Rosa, 1994).

Sendo a motivação definida como a força impulsionadora da ação, esta pode ser dividida em duas perspetivas gerais: motivação intrínseca e motivação extrínseca. De acordo com Cunha et al. (2016), a motivação intrínseca relaciona-se com os comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que as próprias tarefas suscitam no trabalhador, como por exemplo a autorrealização. Já a motivação extrínseca está relacionada com o comportamento que a pessoa desempenha, com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, como por exemplo um prémio de produtividade. Segundo Péres López (1985) citado por Pin e Susaeta (2003), além dos motivos extrínsecos e intrínsecos, existem também os motivos transcendentais, isto é, que levam o sujeito à ação pelas consequências que a sua atitude pode ter para outras pessoas, como por exemplo trabalhar para servir os clientes. Ainda de acordo com o mesmo autor, a motivação total de uma pessoa corresponde ao somatório da motivação extrínseca, intrínseca e transcendente.

Não se pretendendo fazer uma descrição exaustiva das teorias da motivação, seguidamente apresenta-se um resumo dos contributos dos principais autores das teorias do conteúdo e dos principais autores das teorias do processo.

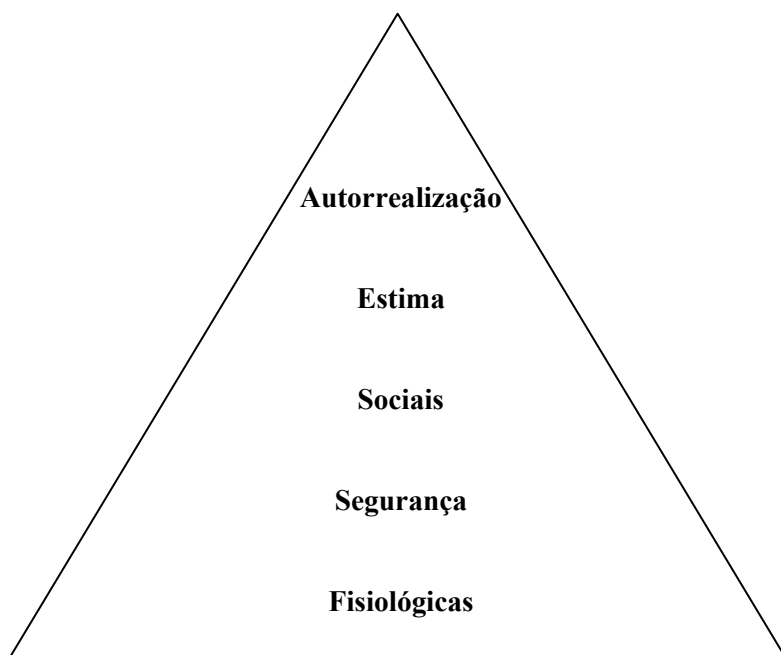
#### **4.2.1 Teorias do conteúdo**

As teorias do conteúdo da motivação focam-se nas necessidades internas que motivam o comportamento do indivíduo, ou seja, para reduzir ou satisfazer as nossas necessidades agimos de determinada forma (Ferreira et al., 2001). Dentro desta categorização, destacam-se as teorias dos autores Maslow, McClelland, Herzberg, e Hackman e Oldham.

##### **4.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades apresentada por Abraham Maslow (1954) revelou enorme popularidade e provavelmente é a teoria da motivação que recebe mais atenção por profissionais de múltiplos setores (Cunha et al., 2016). Eventualmente, este cenário surge porque a pirâmide das necessidades desenvolvida pelo autor, representada através da figura 2, classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente, com implicações importantes para os líderes e gestores.

**Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: Elaboração própria

A pirâmide das necessidades proposta por Maslow revela que nem todas as necessidades humanas têm a mesma intensidade e que a sua emergência obedece a prioridades (Fachada, 2012). Deste modo, Maslow representa hierarquicamente na

pirâmide cinco categorias de necessidades (Cunha et al., 2016), priorizando da base para o topo:

- 1) **Necessidades fisiológicas:** referem-se às necessidades básicas do ser humano que estão relacionadas com a sua sobrevivência, como por exemplo a sede, a fome e o sono;
- 2) **Necessidades de segurança:** reportam-se à necessidade de proteção contra o perigo, refletindo o desejo de proteção e estabilidade;
- 3) **Necessidades sociais ou de amor:** referem-se às necessidades de relacionamentos interpessoais, sentimentos de pertença, como a amizade, inclusão num grupo e o amor;
- 4) **Necessidades de estima:** relacionam-se com as necessidades de autoestima e autoconfiança, reconhecimento e apreciação por parte dos outros;
- 5) **Necessidades de autorrealização:** correspondem às necessidades de realização pessoal, utilização plena dos talentos individuais na concretização de objetivos pessoais.

Quando as necessidades da base da pirâmide estão satisfeitas, as pessoas direcionam a sua energia para a satisfação de necessidades mais elevadas.

Cunha et al. (2016) referem que, no âmbito organizacional, esta teoria evidencia que os líderes devem-se preocupar em identificar o nível de satisfação das necessidades dos trabalhadores para, dessa forma, perceberem como os motivar. Os mesmos autores acrescentam ainda que se as necessidades básicas dos trabalhadores não estiverem satisfeitas, a recompensa financeira que leva à sua satisfação constitui um elemento motivador de extrema importância. Esta ideia leva-nos a concluir que, se pelo contrário, as necessidades básicas já se encontrarem satisfeitas, o líder deve dar maior importância à satisfação das necessidades de estima, segurança e realização do trabalhador, fazendo surgir novos elementos motivadores nos trabalhadores. Por exemplo, através da atribuição de tarefas mais desafiantes que transmitam simultaneamente maior segurança de emprego, ou até atribuição de um cargo empresarial mais elevado.

#### 4.2.1.2 Teoria dos motivos, de McClelland

A teoria dos motivos, também vulgarmente conhecida por teoria das necessidades adquiridas, desenvolvida por David McClelland (1961), tenta também explicar a motivação humana através das suas necessidades. De acordo com Cunha et al. (2007, citado por Nascimento, 2010) esta teoria coloca em evidência as chamadas necessidades adquiridas, que são desenvolvidas através da sua vivência. Cunha et al. (2016) resumem-nas da seguinte forma:

- **Necessidade de afiliação:** prende-se com o desejo de manter relações interpessoais fortes; o indivíduo atribui mais importância às pessoas do que às tarefas; o sujeito procura a aprovação dos restantes para as suas opiniões e atividades;
- **Necessidade de poder:** a pessoa procura controlar e influenciar as pessoas em redor; tenta assumir a liderança espontânea; preocupa-se com o prestígio e gosta de provocar impacto;
- **Necessidade de sucesso:** procura alcançar o sucesso através do esforço individual; tem iniciativa; reage positivamente à competição; anseia alcançar metas elevadas mas realistas; assume riscos moderados.

Os mesmos autores referem ainda que a eficácia da liderança tende a estar associada com forte orientação para o poder, embora o resultado das investigações demonstre que essa motivação deva estar associada a um grande autocontrolo (idem, 2016).

#### 4.2.1.3 Teoria bifatorial, de Herzberg

A teoria bifatorial desenvolvida por Frederick Herzberg (1959) sugere que existem dois grandes tipos de necessidades no comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiénicos e fatores motivacionais (Cunha et al., 2016).

O primeiro grupo, fatores higiénicos, de natureza extrínseca ao trabalho, refere-se às condições que envolvem a pessoa enquanto trabalha (Chiavenato, 1993) e é composto pelo tipo de chefia, condições de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas e práticas de gestão da empresa, clima organizacional, políticas organizacionais e práticas de gestão

(Fachada, 2012). Todavia, a sua satisfação apenas evita a desmotivação ou a insatisfação (Daniel e Metcalf, 2005).

O segundo grupo, fatores motivacionais, de natureza intrínseca ao trabalho, é composto pela realização pessoal, o próprio trabalho em si, reconhecimento e desenvolvimento pessoal, uso pleno das habilidades pessoais, liberdade de execução de tarefas e de decisão, responsabilidade do cargo, autorrealização no cumprimento de tarefas (Daniel e Metcalf, 2005).

A teoria de Herzberg pode resumir-se da seguinte forma: estando presentes os fatores higiênicos, evitam-se atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas; por outro lado, os fatores motivacionais geram atitudes positivas mas não evitam as negativas (Cunha et al., 2016).

Enquanto Maslow e McClelland apresentam teorias gerais, Herzberg aplicou a sua investigação no âmbito organizacional (idem, 2016) com uma investigação sobre os fatores de motivação no trabalho, através de um campo de pesquisa com trabalhadores em contexto organizacional (Nascimento, 2012).

#### **4.2.1.4 O modelo das características da função, de Hackman e Oldham**

À semelhança da investigação feita por Herzberg, o modelo das características da função de Hackman e Oldham (1974), foi desenvolvido com base em evidência empírica dentro do âmbito organizacional. Assim, os autores concluíram que são cinco características da função que contribuem para o aumento da motivação no trabalho (Cunha et al., 2004, citado por Santos, 2016):

**1) Variedade** – grau em que a função exige o recurso a atividades, competências e conhecimentos variados;

**2) Identidade** – grau de desenvolvimento da tarefa, do princípio ao fim, o que permite ao colaborador identificar-se com o que produziu;

**3) Significado** – refere-se ao impacto do trabalho na vida das outras pessoas, dentro ou fora da organização;

**4) Autonomia** – representa o nível de autonomia na organização do trabalho e na forma de execução do mesmo;

**5) Feedback** – traduz-se na quantidade e qualidade da informação recebida sobre o desenvolvimento do indivíduo na realização do trabalho e nos níveis de desempenho alcançado.

Diversos estudos demonstram que uma função com a presença destas características suscita um aumento da motivação intrínseca nos trabalhadores (Cunha et al., 2004, citado por Santos, 2016).

Como se pode observar na figura 3, Hackman e Oldham desenvolveram uma fórmula para calcular o Índice do Potencial Motivador (IPM), que é determinado através da combinação das pontuações obtidas nas cinco características centrais do trabalho.

### **Figura 3 – Fórmula de cálculo do IPM**

$$\text{IPM} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado das tarefas})}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Fonte: Hackman e Oldham (1976, p. 258)

Através da aplicação desta fórmula, conclui-se que quanto maior for o resultado do IPM, mais elevada será a motivação do trabalhador. Um resultado próximo do zero em autonomia ou feedback reduz o valor do IPM para perto de zero, enquanto um resultado próximo de zero nas outras dimensões não podem fazê-lo por si só (Hackman & Oldham, 1976).

#### **4.2.2 Teorias do processo**

“As teorias do processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo a resposta para a seguinte questão: como se desenrola o comportamento motivado?” (Cunha et al., 2016, p. 121). Esta categorização surge na medida em que as pessoas diferem em relação às suas motivações, além de que estas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades. Nesta ótica destacam-se as teorias dos seguintes autores: Adams, Luthans e Kreitner, Locke e Latham, e Vroom.

#### **4.2.2.1 Teoria da equidade, de Adams**

A teoria da equidade, desenvolvida por Stacy Adams (1965), foca-se na comparação que os trabalhadores fazem perante os seus contributos dados à organização e aquilo que dela recebem (Adams, 1965). Na sua teoria, Adams refere que os trabalhadores fazem uma correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada colaborador, sendo justo que quem dê mais, receba mais também.

Para avaliar a justiça da relação entre o que o trabalhador oferece à organização e as recompensas obtidas, este usa diversos termos de comparação, nomeadamente colegas de trabalho e membros de outras organizações com funções similares (Cunha et al., 2016).

De acordo com Ferreira et al (2001), existem quatro elementos que são adotados para serem utilizados como método de comparação: a pessoa que se compara; a outra pessoa com quem é comparada; os *inputs* ou recursos da pessoa (habilitações literárias, experiência profissional, dedicação, etc.); e os *outputs* (salário, benefícios, promoções, etc.).

#### **4.2.2.2 Modificação do comportamento organizacional, de Luthans e Kreitner**

A teoria da modificação do comportamento organizacional apresentada por Fred Luthans e Robert Kreitner (1975), desenvolvida com base nos trabalhos de Skinner, pretende trocar a descrição dos comportamentos pela sua previsão e controlo (Cunha et al., 2016).

De um modo geral, o foco desta teoria centra-se no encorajamento e repetição de comportamentos desejados e desencorajamento e repetição de comportamentos indesejados. Assim, para Luthans e Kreitner, o que determina o comportamento das pessoas são as respetivas consequências (recompensa ou penalização) que daí podem advir, o que se traduz numa resposta apreendida. A essa explicação dá-se o nome de “aprendizagem operante” (Sousa, 2012).

De acordo com Cunha et al. (2016), existem quatro tipos de reforços que podem aumentar a probabilidade de repetição do comportamento ou desencorajamento do mesmo:

**1) Reforço positivo** – oferece-se uma recompensa se o comportamento for o pretendido;

**2) Reforço negativo** – suspende-se uma contingência indesejada quando o indivíduo alcança o comportamento desejado;

**3) Extinção** – retira-se um reforço positivo para eliminar o comportamento indesejado;

**4) Punição** – consiste em proporcionar consequências negativas sob um comportamento indesejado, de modo a diminuir a frequência do mesmo.

Para Robbins (1998) e Cunha et al. (2003, citados por Sousa, 2012) este processo transmite a ideia de que os comportamentos vão-se alterando e afunilando por consequência dos reforços.

#### **4.2.2.3 A teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham**

Enquanto as teorias de processo desenvolvidas por Adams, e Luthans e Kreitner são categorizadas por gerais, a teoria de Locke e Latham enquadra-se nas teorias de processo organizacionais (Cunha et al., 2016).

A teoria da definição de objetivos desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham (1990), baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, de metas que as pessoas tentam atingir através do seu desempenho (Locke, 2004; Latham 2004, citado por Cunha et al., 2016), além de considerar que a definição de objetivos tem maior impacto nas pessoas do que o simples pedido “faça o seu melhor que puder” (Robbins, 1998, citado por Sousa, 2012).

A conclusão mais relevante obtida no enquadramento desta teoria menciona o facto de os mais eficazes de todos os objetivos serem os que combinam as características reunidas no acrónimo SMART: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados ou attainable - alcançáveis), *realistic* (realistas) e *timed* (com prazos) (Cunha et al., 2016).

Além da definição de metas melhorar o desempenho dos trabalhadores, quando aquelas são difíceis de atingir, o aperfeiçoamento do desempenho é ainda maior do que

quando são estabelecidas metas fáceis de alcançar. Neste sentido, obter *feedback* sobre o trabalho realizado é fundamental para um aperfeiçoamento e progresso do mesmo (Sousa, 2012).

#### 4.2.2.4 Teoria das expectativas, de Vroom

Tal como a teoria da definição de objetivos desenvolvida por Locke e Latham, também a teoria das expectativas apresentada por Victor Vroom (1964) situa-se nas teorias de processo de âmbito organizacional (Cunha et al., 2016), tendo sido posteriormente refinada e ampliada por Porter e Lawler (Filho e Araújo, 2001).

Assim, “a teoria das expectativas (ou, de forma mais completa, teoria das expectativas, instrumentalidade e valência) é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente” (Cunha et al., 2016, p. 146), defendendo que a motivação é desenvolvida em prol dos objetivos e escolhas pessoais, bem como das suas consequências (Chiavenato, 1995, citado por Sousa, 2012). Esta teoria é formada pelas componentes de expectativa, instrumentalidade e valência e, segundo Vroom, a motivação é um produto desses três fatores, que pode ser calculado através da seguinte equação:

#### Figura 4 – Equação da Motivação, segundo Vroom

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalização} \times \text{valência})$$

Fonte: Cunha et al. (2016, p. 147)

Segundo Muchinsky (1994, citado por Filho e Araújo, 2001), esta teoria tem cinco conceitos fundamentais:

**1) Resultado do trabalho** – aspetos tangíveis e intangíveis que a organização pode proporcionar aos seus trabalhadores, podendo estes ser positivos (salários, promoções, tempo de férias...) ou negativos (fadiga, frustração, supervisão autoritária...);

**2) Valência** – as valências são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente definem-se antecipadamente, através do grau de atratividade que o resultado representa para o trabalhador;

**3) Valor instrumental (Instrumentalidade)** – grau percebido pelo trabalhador da relação entre desempenho e resultado atingido;

**4) Expetativa** – o que a pessoa antevê como provável ocorrência do seu comportamento;

**5) Força motivacional** – quantidade de esforço ou de tensão existente no interior do trabalhador capaz de motivá-lo. Quanto maior a força, maior a motivação. Matematicamente, a força motivacional é o produto da valência, da instrumentalidade e da expetativa.

A partir do somatório dos pontos (resultado) obtidos pela força, pode-se considerá-la como um preditor de quão motivada está uma pessoa (Filho e Araújo, 2001).

Perante as teorias da motivação apresentadas, decidimos utilizar a teoria bifatorial de Herzberg na parte empírica desta dissertação, uma vez que ao pretender-se analisar a repercussão dos estilos de liderança na motivação dos trabalhadores, os fatores higiénicos (tipo de chefia, condições de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas e práticas de gestão da empresa, clima organizacional, políticas organizacionais e práticas de gestão...) são maioritariamente definidos pela liderança de topo, assim como os fatores motivacionais (realização pessoal, o próprio trabalho em si, reconhecimento e desenvolvimento pessoal...) estão relacionados com o exercício desse mesmo estilo de liderança. Além disso, como referido anteriormente, a teoria bifatorial de Herzberg foi testada no âmbito organizacional, sendo exposta de forma simples, à altura da compreensão da maioria dos integrantes das organizações, contribuindo com recomendações práticas e específicas dirigidas a melhorar os níveis de satisfação dos trabalhadores (Pérez-Ramos, 1990).

## **CAPÍTULO V – PROBLEMÁTICA E MODELO DE ANÁLISE**

O grupo de trabalho de uma organização constitui-se como um fator distintivo das restantes, podendo contribuir para o sucesso da mesma. Deste modo, a motivação dos colaboradores pressupõe que haja um líder eficaz e eficiente, no sentido de as direcionar para o alcance dos objetivos previamente definidos pelas organizações.

Um líder motivador consegue orientar as pessoas para a direção desejada e simultaneamente criar um clima positivo na cultura organizacional, valorizando a aprendizagem e despertando nos seus seguidores um sentimento de pertença à organização e vontade de fazer mais e melhor.

Segundo Goleman et al. (2009), os líderes mais sensatos procuram aconselhamento através dos seus colaboradores porque os que estão mais perto da atividade sabem mais acerca do que se passa com os seus clientes. E quando os seus clientes se tratam de pessoas vulneráveis, como é o caso da população idosa, a motivação apresenta-se como um fator primordial para prestar os melhores cuidados possíveis. Uma pessoa motivada desempenha as suas tarefas com mais alegria, e na relação entre utente e cuidador, a motivação assume ainda um papel de maior relevância, na medida em que é sentida pelo “outro” através de um contacto de grande proximidade.

O estilo de liderança adotado pelos líderes de topo influencia decisivamente os resultados da organização, nomeadamente através da motivação dos colaboradores e consequente desempenho dos mesmos. Deste modo, é de extrema importância para as organizações saber qual a influência da liderança na motivação dos seus colaboradores.

### **5.1 Pergunta de partida e questões de investigação**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), “a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida”, acrescentando que para “desempenhar corretamente a sua função, a pergunta de partida deve apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência” (p. 44).

Seguindo a premissa destes autores, no início deste trabalho definimos a seguinte pergunta de partida:

*Qual o impacto do estilo de liderança adotado pelos líderes de topo das ERPI's na motivação profissional dos seus colaboradores?*

Uma vez definida a pergunta de partida, surgiram as seguintes questões de investigação:

- *As características sociodemográficas influenciam a motivação dos colaboradores?*
- *As características profissionais influenciam a motivação dos colaboradores?*
- *O nível de inteligência emocional da liderança difere consoante a natureza jurídica das ERPI's?*
- *Existem diferenças nos estilos de liderança das ERPI's em estudo?*
- *A natureza jurídica da ERPI influencia o estilo de liderança?*
- *Os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação estão mais presentes na liderança das ERPI's da economia social do que nas privadas?*
- *O estilo de liderança influencia o nível de motivação dos colaboradores?*
- *A natureza jurídica da ERPI influencia a motivação dos colaboradores?*

### **5.1.1 Objetivos**

Formuladas estas questões, o objetivo geral deste trabalho consiste em caracterizar os estilos de liderança da presidência e da gerência das ERPI's em estudo, bem como a repercussão que têm na motivação profissional dos colaboradores.

Para que a materialização do objetivo geral mencionado anteriormente fosse possível, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a influência das características sociodemográficas e profissionais na motivação profissional dos colaboradores;
- Averiguar o nível de inteligência emocional nos estilos de liderança da presidência e gerência das ERPI's em estudo;
- Caracterizar os estilos de liderança da presidência e da gerência das ERPI's em estudo;

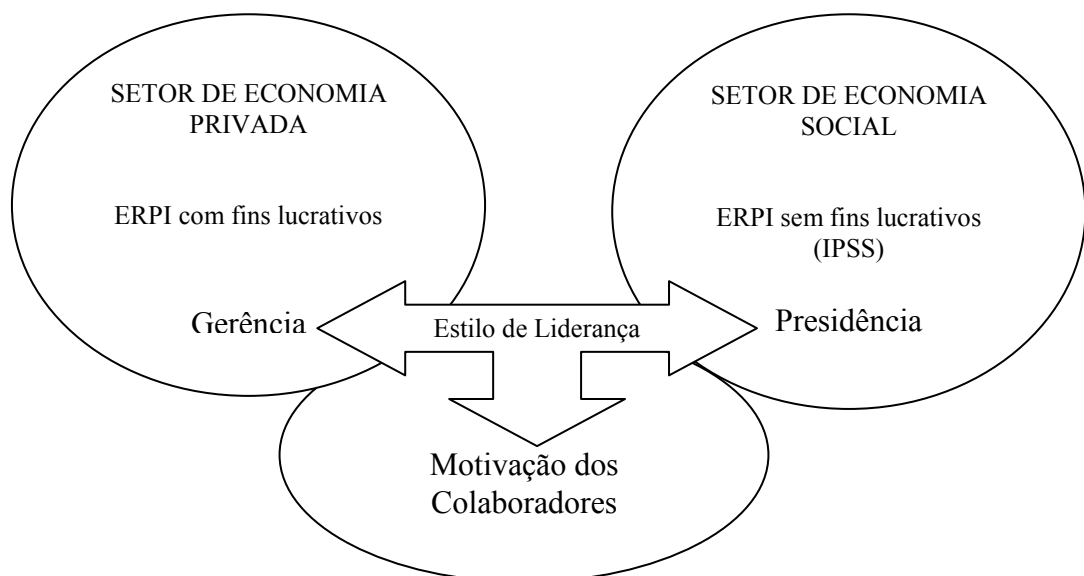
- Comparar as diferenças entre os estilos de liderança das ERPI's em estudo;
- Analisar a influência da natureza jurídica da ERPI na liderança;
- Averiguar os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação na liderança das ERPI's em estudo;
- Comparar a influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores;
- Analisar a influência da natureza jurídica da ERPI na motivação dos colaboradores.

## 5.2 Modelo de Análise

A construção do modelo de análise “constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 109).

Deste modo, face às questões enunciadas anteriormente e face à revisão da literatura que apresentámos nos capítulos anteriores, elaborámos um modelo de análise, ilustrado na figura 5.

**Figura 5 – Modelo de análise**



Fonte: Elaboração própria.

## 5.2.2 Hipóteses

Uma vez concretizado o modelo de análise, a presente investigação pretende comparar os estilos de liderança de topo em ERPI's pertencentes ao setor económico privado e ao setor de economia social, bem como a repercussão que esse estilo de liderança exerce na motivação profissional dos respetivos colaboradores. Neste sentido, e feito o balanço da revisão da literatura efetuada nos capítulos anteriores, realizaram-se as hipóteses que apresentamos de seguida:

Lima et al. (1994) distinguem dois grupos de variáveis individuais que influenciam a motivação e satisfação no trabalho: as características individuais concernentes aos aspetos motivacionais da pessoa, e as características demográficas dos trabalhadores. Os mesmos autores acrescentam ainda que dentro das características demográficas, podemos incluir, entre outras, as variáveis idade e género. Às habilitações literárias, tempo de vinculação à organização e distância entre local de trabalho e domicílio, designaremos por características profissionais. Seguindo a proposta destes autores, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese nº 1 (H<sub>1</sub>):** As variáveis idade, género, habilitações literárias, tempo de vinculação e distância entre local de trabalho e domicílio, influenciam significativamente a motivação dos colaboradores da seguinte forma:

**Hipótese nº 1.1 (H<sub>1.1</sub>):** A idade dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.

**Hipótese nº 1.2 (H<sub>1.2</sub>):** O género dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.

**Hipótese nº 1.3 (H<sub>1.3</sub>):** As habilitações literárias dos colaboradores influenciam significativamente a respetiva motivação profissional.

**Hipótese nº 1.4 (H<sub>1.4</sub>):** O tempo de vinculação profissional dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.

**Hipótese nº 1.5 (H<sub>1.5</sub>):** A distância entre o local de trabalho e o domicílio dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.

De acordo com Goleman (2015), baseado na sua investigação e aliado a outros estudos recentes, a inteligência emocional é uma condição *sine qua non*<sup>20</sup> existe liderança. O autor acrescenta ainda que “sem ela, a pessoa pode receber a melhor formação, ter um raciocínio incisivo e analítico, e uma infinidade de excelentes ideias, mas nunca será um grande líder” (idem, p. 12). Deste modo, colocou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese nº 2 (H<sub>2</sub>):** O nível de inteligência emocional dos líderes é diferente nos dois tipos de ERPI’s.

Também de acordo com Goleman (2015), “líderes autoritários mobilizam as pessoas para uma determinada visão; líderes afiliativos criam laços emocionais e harmonia; líderes democráticos obtêm consenso através da participação; líderes *pacesetting* – isto é, que impõe o ritmo de trabalho – esperam excelência e auto-orientação; líderes *coaching* desenvolvem as pessoas para o futuro; e líderes coercivos exigem obediência imediata” (p. 43). O investigador conclui que cada pessoa tem vários estilos de liderança, embora normalmente haja um que predomine, salientando que o importante é saber adaptar cada estilo à situação vivenciada no momento.

Para Mendes (s.d., citado por Ribeiro e Santos, 2013), o conceito de OES refere-se a entidades cuja missão principal é contribuir para relações mais solidárias. Já o setor privado, pode ser definido como o conjunto de «organizações empresariais» que têm por finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços (Maximiano, 2007). Tal como vimos nos capítulos anteriores, é pertinente presumir que o estatuto jurídico das OES (no fundo, a sua finalidade) influencie o estilo de liderança dos seus presidentes. Face ao exposto, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**Hipótese nº 3 (H<sub>3</sub>):** A natureza jurídica das ERPI’s influencia o estilo de liderança.

Segundo Costa (2003), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhados por todos os elementos da organização. O mesmo autor acrescenta ainda que a cultura organizacional funciona como uma imagem de marca para os seus clientes internos, isto é, os empregados. De acordo com Graça (2016), citando Anheir (2014), princípios como a filantropia, altruísmo (Krebs e Hesteren, 1994) e cooperação,

---

<sup>20</sup> Do latim, significa “sem a qual não”.

fazem parte da cultura organizacional da economia social. Isto significa que se nas organizações do setor da economia social, que como já referimos não têm fins lucrativos, estes valores deverão estar na génese da sua atividade, no setor privado, que tem fins lucrativos, estes aparentam ser descurados face ao objetivo de maximizarem o lucro. Assim, colocou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese nº 4 (H<sub>4</sub>):** Os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação estão mais presentes nas organizações do setor da economia social do que nas organizações do setor privado.

Goleman (2015) refere que os estilos pessoais dos grandes líderes são muito variáveis, uma vez que contextos distintos geram diferentes tipos de liderança. Cunha et al. (2016) referem que é essencialmente através da liderança organizacional e métodos de gestão que é fomentada a motivação profissional. Neste sentido, sabendo que as ERPI's em estudo possuem diferenças na gestão, pela inerência do respetivo setor que integram (com e sem fins lucrativos), estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese nº 5 (H<sub>5</sub>):** Os estilos de liderança influenciam significativamente a motivação dos colaboradores.

**Hipótese nº 6 (H<sub>6</sub>):** A natureza jurídica da ERPI influencia a motivação dos colaboradores.

## CAPÍTULO VI – METODOLOGIA

Segundo Peruzzo (2008), a metodologia de uma investigação inclui todos os procedimentos, métodos e técnicas utilizados no seu curso, para comprovar as hipóteses formuladas anteriormente. Assim sendo, no decorrer desta fase definiu-se o tipo de estudo que iríamos desenvolver, as variáveis que iríamos considerar, a população e a amostra a inquirir, o instrumento de medida e os procedimentos usados para a recolha de informação, o tratamento dos dados e a análise da consistência interna.

A parte mais prática deste trabalho incluiu uma técnica de observação indireta (inquérito), que segundo Quivy e Campenhoudt (1998) pode ser feita através de um questionário ou guião de entrevista. Tanto um instrumento de observação como o outro, tem por objetivo registar informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores. Neste sentido, como refere Sarmiento (2013), este trabalho assenta igualmente no método hipotético-dedutivo ou de verificação de hipóteses.

Como temos vindo a referir, esta investigação pretende analisar os estilos de liderança dominantes em duas ERPI's, bem como perceber se as características sociodemográficas e profissionais dos seus colaboradores têm influência na respetiva motivação profissional. Adicionalmente, pretende-se investigar se a inteligência emocional e os valores de filantropia, altruísmo e cooperação estão patentes nos estilos de liderança e qual a sua repercussão na motivação dos colaboradores dessas organizações.

### **6.1 Tipo de estudo**

Quanto à forma de abordagem, o presente estudo é de carácter quantitativo, pois procura traduzir em números as informações obtidas e analisar essas informações, com o apoio da estatística. Segundo Coutinho (2014), do ponto de vista conceptual, esta perspetiva foca-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição em variáveis comportamentais, entre outras, passíveis de serem medidas, relacionadas e comparadas no decorrer da investigação empírica; do ponto de vista metodológico, alicerça-se num modelo hipotético-dedutivo; e do ponto de vista teórico-prático, a teoria assume um papel condutor.

No que concerne à tipologia desta pesquisa, quanto aos objetivos, esta assenta no método descritivo, uma vez que pretende analisar a relação entre os estilos de liderança e a repercussão que esses estilos de liderança têm na motivação dos colaboradores. Isto significa que os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados (Andrade, 2007), recorrendo ao uso de técnicas padronizadas de recolha de dados (questionário). Este estudo recorre também ao método correlacional, uma vez que se pretende estabelecer relações entre variáveis (Coutinho, 2014).

Quanto ao desenvolvimento no tempo, o presente estudo é do tipo transversal, pois todas as medições foram realizadas num único momento (Fontelles et al., 2009).

Segundo Fortin (1999), o presente estudo é também do tipo exploratório e correlacional, uma vez que procura determinar a situação de algumas variáveis na amostra e explorar e interpretar a relação existente entre as variáveis em estudo.

Por último, relativamente aos procedimentos técnicos, para a concretização deste estudo recorreu-se ao tipo de pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos científicos, teses de mestrado e de doutoramento, bem como análise documental através de documentos internos das ERPI's em estudo (regulamentos internos e quadro de pessoal), que contribuíram para o referencial teórico e seleção da amostra, respetivamente (Fontelles et al., 2009).

## **6.2 Variáveis**

De acordo com Rumsey (2009), o conceito de variável pode ser definido como sendo uma característica que é medida ou avaliada, em cada um dos elementos que compõe a amostra. Para Fortin (1999), a variável dependente “é a que sofre o efeito esperado da variável independente: é o comportamento, a resposta ou o resultado observado que é devido à presença da variável independente (...); [já a variável independente é a] variável manipulada pelo investigador com a finalidade de estudar os seus efeitos na variável dependente” (idem, p. 37).

Seguindo a premissa destes autores, para o presente estudo considerou-se variável dependente a motivação profissional dos colaboradores das ERPI's em estudo; e variáveis independentes as características sociodemográficas dos respondentes (idade, género, habilitações literárias, tempo de vinculação e distância entre o local de trabalho e

domicílio), inteligência emocional e estilos de liderança adotados pela presidência e gerência, bem como os respectivos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação.

### **6.3 População e amostra**

Segundo Fortin (1999), a população é uma coleção de elementos ou de sujeitos que possuem características comuns, definidas de acordo com vários critérios. Já a amostra, segundo a mesma fonte, é o subconjunto de uma população e é dita representativa quando as suas características se assemelham o mais possível às da população alvo.

Neste sentido, para o presente estudo, a amostra total é constituída por 69 colaboradores (N=69), com cargos de não chefia, de 6 ERPI's do distrito de Leiria. Ressalva-se aqui que, sendo este um estudo comparativo entre setores económicos, a amostra divide-se em 35 colaboradores pertencentes a 3 ERPI's privadas com fins lucrativos, logo subordinados ao estilo de liderança da gerência das mesmas (N<sub>1</sub>=35), e 34 colaboradores de 3 ERPI's com Estatuto de IPSS, portanto sem fins lucrativos, subordinados aos respetivos estilos de liderança da presidência (N<sub>2</sub>=34).

Relativamente ao tipo de amostra, há que ter em conta que as amostras não probabilísticas, como por exemplo as por conveniência, são mais fáceis de recolher (D'Oliveira, 2007). Precisamente por esta razão, para o presente estudo, o método utilizado para a seleção da amostra foi de amostragem não probabilística por conveniência.

O campo de análise desta investigação é composto por 6 ERPI's e, embora todas as entidades proprietárias das mesmas tenham dado consentimento para a realização do estudo, optou-se por não as identificar, por questões de ética e deontologia. Todavia, podemos adiantar que todas pertencem ao distrito de Leiria, têm capacidade entre 23 e 34 utentes e possuem um número total de colaboradores em resposta social ERPI, entre 12 a 16, cada uma.

### **6.4 Instrumento de medida: inquérito por questionário**

Foi através de um inquérito por questionário (disponível no anexo 1) que se procedeu à recolha dos dados quantitativos. A investigação através de inquérito por questionário permite estudar a opinião dos respondentes acerca do objeto de estudo, que

neste trabalho são os estilos de liderança, permitindo comprovar ou desconsiderar as hipóteses previamente apresentadas.

Segundo Fortin (1999), um questionário corresponde a um conjunto de questões que possibilitam a avaliação de atitudes, opiniões e resultados dos inquiridos. Todas as questões incorporadas são de resposta fechada, porque além de facilitar o tratamento dos dados, este método tem a vantagem de permitir quantificar uma multiplicidade de dados e, posteriormente, efetuar análises de correlação (Quivy e Campenhoudt, 1998).

O questionário foi aplicado aos colaboradores sem cargos de chefia das ERPI's em estudo, sendo estruturalmente constituído por três partes distintas:

- Na primeira parte, informativa, é esclarecido o âmbito do estudo e qual o seu objetivo e é dada a garantia de confidencialidade das respostas;
- A segunda parte, de caracterização sociodemográfica, é composta por questões sobre os dados pessoais do respondente (idade, género, habilitações literárias, tempo de trabalho na ERPI e distância entre casa e o local de trabalho);
- Na terceira parte do questionário, intitulada liderança e motivação profissional, foram colocadas 50 questões, 30 das quais diretamente relacionadas com os estilos de liderança, 10 questões diretamente relacionadas com os fatores de motivação do inquirido e 10 questões que poderão influenciar o comportamento dos estilos de liderança (5 de inteligência emocional e 5 para os valores de filantropia, altruísmo e cooperação). Cada uma das temáticas avaliadas foi agrupada em 5 questões, de modo a facilitar a análise estatística. Ainda referente a esta parte do questionário, foi utilizada uma escala de *Likert*, a variar de 1 a 5, em que 1 corresponde a «Discordo Totalmente» e 5 a «Concordo Totalmente». Optou-se pela utilização de uma escala ímpar, de modo a não forçar os respondentes a darem uma opinião definitivamente positiva ou negativa, podendo assumir uma posição neutra.

No seu total, cada questionário engloba 55 questões.

Na conceção do inquérito usado no presente trabalho, para analisar a influência da inteligência emocional nos estilos de liderança, recorreu-se às quatro componentes que a integram, segundo a proposta de Goleman (2015). Neste sentido, desenvolveram-se os *itens* nº 1 para a «autoconsciência», nº 2 para a «autogestão», nº 3 e nº 5 para a «empatia» e

nº 4 para a «competência social», tendo por base as respetivas definições expostas anteriormente, na parte teórica desta investigação.

No que concerne aos estilos de liderança analisados na investigação, as questões colocadas no questionário basearam-se igualmente na abordagem de Goleman (2015), descritos anteriormente no terceiro capítulo, assim como no cruzamento de três questionários previamente testados e validados, da autoria de Arnold et al (2000); Felício et al (2007) e Rouco (2012). Os *itens* do questionário relacionados com cada um dos estilos de liderança constam na tabela seguinte.

**Tabela 4 - Estilos de liderança e *itens* do questionário**

<b>Estilo de liderança</b>	<b><i>Itens</i> relacionados</b>
Autoritário	6, 7, 8, 9, 10
<i>Coaching</i>	11, 12, 13, 14, 15
Afiliativo	16, 17, 18, 19, 20
Democrático	21, 22, 13, 24, 25
<i>Pacesetting</i>	26, 17, 28, 29, 30
Coercivo	31, 32, 33, 34, 35

No que concerne à temática da motivação, os *itens* descritos no questionário são baseados na teoria bifatorial de Herzberg, descrita no quarto capítulo, subdividida em fatores higiénicos e fatores motivacionais. Relativamente aos fatores higiénicos, considerámos os seguintes: condições de trabalho, benefícios sociais, salário, práticas de gestão e clima organizacional.

Já no que concerne aos fatores motivacionais, considerámos a realização pessoal, o reconhecimento pela liderança, a responsabilidade do cargo, a motivação dada pela liderança e as oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal. Os *itens* do questionário relacionados com a teoria fatorial de Herzberg podem ser observados na tabela 5.

**Tabela 5 - Teoria bifatorial de Herzberg e *itens* do questionário**

<b>Teoria bifatorial de Herzberg</b>	<b><i>Itens</i> relacionados</b>
Fatores Higiénicos	41, 42, 43, 44, 45
Fatores Motivacionais	46, 47, 48, 49, 50

Por último, de modo a avaliar os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação na liderança, utilizaram-se os *itens* 36, 37, 38, 39 e 40, baseados na informação apresentada na parte teórica desta investigação, sobre a respetiva temática.

### **6.5 Procedimentos**

Numa primeira instância, foi contactada por telefone uma ERPI com estatuto de IPSS, dando a conhecer o estudo e o interesse da sua participação no mesmo. Desse contacto, surgiu o envio de um *email* direccionado ao presidente da organização, onde foi exposto um pedido formal de autorização para participação no estudo (anexo 2), bem como o envio de um inquérito para ser realizado um pré-teste, no sentido de identificar possíveis dificuldades de preenchimento. Este foi aplicado a três das suas colaboradoras, sendo posteriormente corrigidas as questões que suscitavam dificuldades de compreensão. Após a aceitação do pedido, os questionários foram entregues em mão, de acordo com a data agendada na troca de *emails*.

Relativamente às três ERPI's privadas, todas foram contactadas presencialmente, sendo os questionários entregues no mesmo dia. Já as outras duas ERPI's com estatuto de IPSS, numa primeira fase foram contactadas por telefone, sendo os questionários entregues presencialmente no dia seguinte.

O período de aplicação dos inquéritos decorreu entre Outubro e Novembro de 2016, tendo sido a recolha dos dados presencial, em todas as organizações.

Ressalva-se ainda que, no decorrer da investigação, foi sempre assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados dos inquiridos, tendo sido entregue a cada uma

das organizações, juntamente com os questionários, uma caixa de cartão fechada, para os mesmos serem colocados após o preenchimento.

## 6.6 Tratamento dos dados

O tratamento estatístico dos dados recolhidos através dos questionários foi realizado, maioritariamente, com recurso ao programa informático *Statistical Package for Social Sciences - SPSS for Windows*, versão 22. Na descrição da amostra em estudo, utilizaram-se também os programas informáticos *Microsoft Office Excel 2007* e *Microsoft Office Word 2007*.

Deste modo, com o intuito de explorar as características sociodemográficas e profissionais da amostra, foi efetuada uma análise descritiva dos dados, em função da natureza das variáveis em estudo, sendo aplicadas estatísticas descritivas simples (frequências e percentagens). Recorreu-se ainda às seguintes medidas: frequências absolutas (número de casos válidos – N); frequências absolutas e relativas (número – N e percentagem de casos válidos – %); estatísticas descritivas de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão). Sempre que considerámos pertinente, a análise numérica foi acompanhada de representações gráficas (de barras ou circular).

Relativamente à análise inferencial, utilizaram-se testes paramétricos e não paramétricos.

Dentro dos testes paramétricos, recorreu-se ao teste t de *Student* para comparação de duas amostras independentes (Cação, 2010). Não sendo a amostra total muito numerosa e havendo em algumas variáveis uma dispersão de respostas por várias categorias, sentiu-se necessidade de dicotomizar algumas das variáveis independentes para obter duas amostras independentes e, a partir daí, usar o teste t de *Student*.

Já dentro dos testes não paramétricos, utilizou-se o coeficiente de correlação Ró de *Spearman*, para testar a correlação entre duas variáveis quantitativas, isto é, a relação entre a liderança e motivação. Optou-se pelo coeficiente de correlação Ró de *Spearman* ( $r_s$ ), uma vez que este coeficiente mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Os seus valores variam entre - 1 e + 1 (Marôco, 2014).

Para confirmar os pressupostos dos testes, nomeadamente a referida normalidade de distribuição de valores e homogeneidade de variâncias, utilizou-se o teste de *Levene*, assegurando-se assim o pressuposto da homogeneidade das variâncias, que nos permitirá prosseguir com o teste t, para avaliar a diferença entre valores médios (Faísca, 2010).

### 6.7 Análise da consistência interna

A consistência interna esclarece a proporção da variabilidade nas respostas. Neste estudo, a consistência interna dos instrumentos foi avaliada através do coeficiente de *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ), que permite avaliar a consistência de cada *item* da escala (Pestana e Gageiro, 2008). A escala varia entre 0 e 1 e, como se pode observar na tabela 6, quanto mais alto for o valor, maior consistência podemos atribuir a cada variável do questionário.

**Tabela 6 – Medida de consistência interna considerando os valores de *alpha cronbach***

<b>Consistência interna</b>	<b><i>Alpha cronbach</i></b>
Muito boa	$\geq 0,9$
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inadmissível	$< 0,6$

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

Na tabela seguinte, podemos observar os resultados do valor de *alpha cronbach*, para cada uma das variáveis do questionário.

**Tabela 7 – Fiabilidade dos dados com *alpha cronbach***

Variável	<i>Alpha cronbach</i>	Número de itens
Inteligência emocional	,817 (Boa)	5
Liderança estilo autoritário	,853 (Boa)	5
Liderança: estilo coaching	,809 (Boa)	5
Liderança: estilo afiliativo	,881 (Boa)	5
Liderança: estilo democrático	,855 (Boa)	5
Liderança: estilo pacesetting	,751 (Razoável)	5
Liderança: estilo coercivo	,954 (Muito boa)	5
Filantropia, altruísmo e cooperação	,934 (Muito boa)	5
Motivação: fatores higiénicos de Herzberg	,827 (Boa)	5
Motivação: fatores motivacionais de Herzberg	,902 (Muito boa)	5
<b>Fiabilidade total</b>	<b>,928 (Muito boa)</b>	<b>Total = 50</b>

Os *alfa cronbach* obtidos que apresentam valores de  $\alpha$  superiores a 0,9 - com maior consistência -, encontram-se nas seguintes variáveis: liderança - estilo coercivo; filantropia, altruísmo e cooperação; e motivação – fatores motivacionais de Herzberg. Com boa consistência, isto é, com valor  $\alpha$  entre 0,8 e 0,9 estão as variáveis: inteligência emocional; lideranças estilo autoritário; estilo *coaching*; estilo afiliativo; estilo democrático; e motivação: fatores higiénicos de Herzberg. Observa-se apenas um índice mais baixo para a variável liderança - estilo *pacesetting*, mas que é razoável.

Perante estes resultados, podemos referir que, no geral, os dados deste índice são de elevada fiabilidade (.928).

## CAPÍTULO VII – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com Fortin (1999), “a análise dos dados, de qualquer estudo que comporta valores numéricos começa pela utilização de estatísticas descritivas que permitem descrever as características da amostra na qual os dados foram colhidos e descrever os valores obtidos pela medida das variáveis” (p. 277). Nesse sentido, seguem-se uma análise das características sociodemográficas e profissionais da amostra, sendo posteriormente efetuada a análise descritiva das variáveis e dos *itens* do questionário, através do recurso à estatística.

### 7.1 Caracterização da amostra

Na tabela 8, podemos observar o número total de colaboradores, número de colaboradores que exercem cargos de não chefia, número de questionários entregues e o número de questionários recolhidos por cada ERPI, segundo a sua natureza jurídica.

**Tabela 8 – N° total de colaboradores, n° de colaboradores não chefia, n° de questionários entregues e n° de questionários recolhidos, por cada ERPI, segundo a sua natureza jurídica**

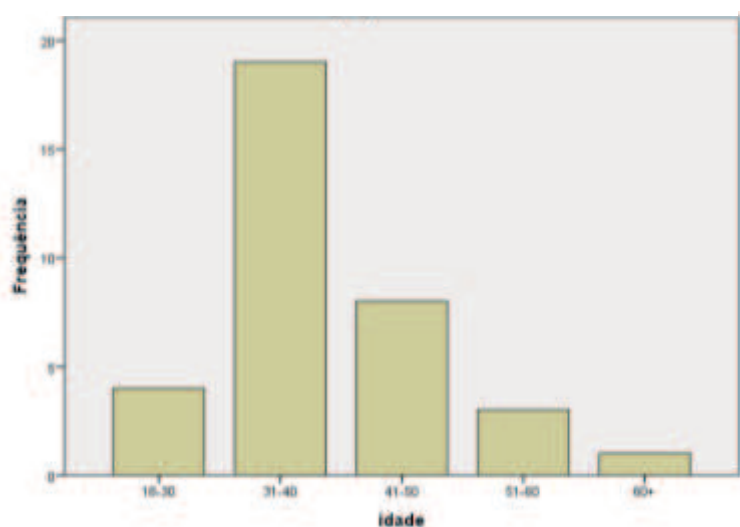
Setor económico	Tipo de ERPI	N° total colaboradores	N° colaboradores não chefia	N° questionários entregues	N° questionários recolhidos
<b>Economia Privada</b>	Privada 1	15	13	13	12
	Privada 2	14	12	12	12
	Privada 3	14	12	12	11
<b>Economia Social</b>	IPSS 1	12	10	10	10
	IPSS 2	14	12	12	12
	IPSS 3	16	14	13	12
<b>Total</b>		<b>85</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>69</b>

Em todas as organizações foram entregues o número de questionários correspondente ao número de colaboradores, excetuando a IPSS 3, cujo número de colaboradores indicado ao telefone não correspondia à realidade, aquando do pedido de autorização para participação no estudo. As organizações IPSS 3, Privado 1 e Privado 3 não devolveram a totalidade dos questionários fornecidos (faltou 1 em cada), e nas IPSS 2 e IPSS 3 houve um questionário em cada que não foi preenchido na totalidade (faltou a última página, que continha 23 *itens* de avaliação). Ainda assim, optámos por validá-los, uma vez que estavam preenchidos em mais de metade das perguntas e forneciam dados que poderiam ser usados no estudo. Por esta razão, considerámos a nossa amostra num total de 69 colaboradores (N=69).

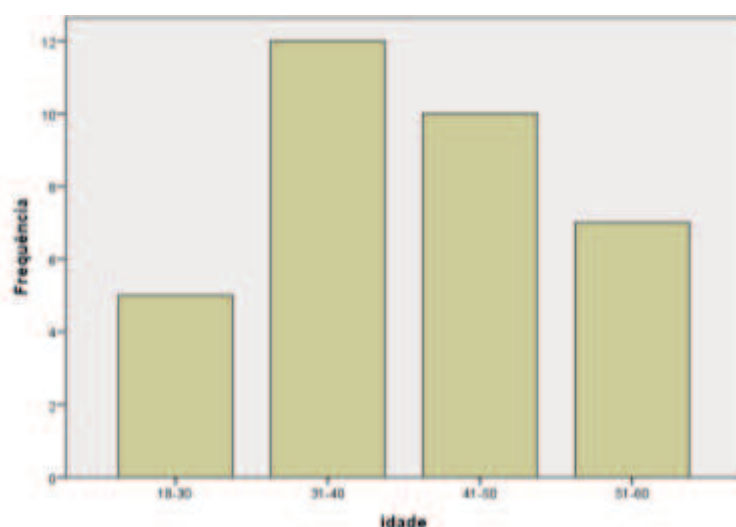
### 7.1.1 Idade

No que respeita à idade dos colaboradores, os gráficos seguintes mostram que, em ambos os tipos de organizações, a maioria dos inquiridos concentra-se na faixa etária entre os 31 e 40 anos, seguida da faixa etária entre os 41 e 50 anos. Contrariamente às ERPI's privadas, nas ERPI's com estatuto de IPSS não existe nenhum colaborador com idade superior a 60 anos.

**Gráfico 7 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's privadas, segundo a idade**



**Gráfico 8 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's com estatuto de IPSS, segundo a idade**



Em termos percentuais, através da Frequência Relativa (FR) representada na tabela 9 podemos verificar que nas ERPI's privadas mais de metade da amostra (54,3%) possui idade entre os 31 e os 40 anos. Nas ERPI's com estatuto de IPSS, a maioria da amostra também se concentra na mesma faixa etária, mas apenas com 35,3%.

Já em termos de idade mais avançada, a Frequência Absoluta (FA) revela que apesar de apenas numa das ERPI's privadas existir um indivíduo com mais de 60 anos, é nas IPSS's que se concentra o maior número de colaboradores (7) com idades compreendidas entre os 51 e 60 anos, enquanto nas ERPI's privadas não chegam a metade desse valor (3 colaboradores).

**Tabela 9 – Distribuição da amostra por idades e por tipo de ERPI, de acordo com as frequências e percentagens estatísticas**

Tipo de ERPI	Faixa etária	Frequência absoluta (N)	Frequência relativa (%)	% Válida	% Acumulativa
Privada	Válido				
	18-30	4	11,4	11,4	11,4
	31-40	19	54,3	54,3	65,7
	41-50	8	22,9	22,9	88,6
	51-60	3	8,6	8,6	97,1
	60+	1	2,9	2,9	
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
IPSS	Válido				
	18-30	5	14,7	14,7	14,7
	31-40	12	35,3	35,3	50,0
	41-50	10	29,4	29,4	79,4
	51-60	7	20,6	20,6	
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 7.1.2 Género

Relativamente ao género dos inquiridos, a tabela 10 mostra que a quase totalidade (67 indivíduos) da amostra é do sexo feminino, existindo apenas 2 colaboradores do sexo masculino, que trabalham em ERPI's do setor privado.

**Tabela 10 – Distribuição da amostra por gênero, segundo a natureza jurídica de cada ERPI**

Setor económico	Tipo de ERPI	Feminino	Masculino
<b>Economia Privada</b>	Privada 1	11	1
	Privada 2	12	0
	Privada 3	10	1
<b>Economia Social</b>	IPSS 1	10	0
	IPSS 2	12	0
	IPSS 3	12	0
<b>Total</b>		<b>67</b>	<b>2</b>

### 7.1.3 Habilitações literárias

Como se pode observar na tabela 11, relativamente às habilitações literárias, nos dois tipos de ERPI's a maioria dos inquiridos possui o 12º ano de escolaridade (48,6% no privado e 35,3% nas IPSS), seguido pelo 3º ciclo (22,9% e 32,4%, respetivamente). Apenas 3 indivíduos, em toda a amostra, têm um curso superior (e trabalham em IPSS).

**Tabela 11 – Distribuição da amostra por habilitações literárias e por tipo de ERPI, de acordo com as frequências e percentagens estatísticas**

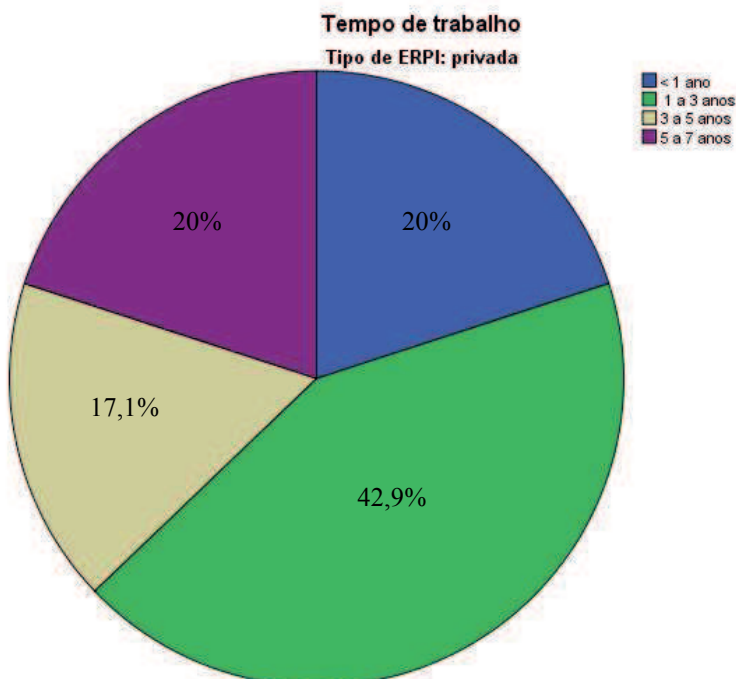
Tipo de ERPI	Habilitação literária	Frequência absoluta (N)	Frequência relativa (%)	% Válida	% Acumulativa	
<b>Privada</b>	Válido	1º ciclo (antiga 4ª classe)	6	17,1	17,1	17,1
		2º ciclo (6ºano)	4	11,4	11,4	28,6
		3º ciclo (9º ano)	8	22,9	22,9	51,4
		Ensino. Sec. (12º ano)	17	48,6	48,6	
		Licenciatura	0	0	0	
		Mestrado	0	0	0	
		Doutoramento	0	0	0	
		<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>IPSS</b>	Válido	1º ciclo (antiga 4ª classe)	6	17,6	17,6	17,6
		2º ciclo (6ºano)	2	5,9	5,9	23,5
		3º ciclo (9º ano)	11	32,4	32,4	55,9
		Ensino. Sec. (12º ano)	12	35,3	35,3	91,2
		Licenciatura	3	8,8	8,8	
		Mestrado	0	0	0	
		Doutoramento	0	0	0	
		<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 7.1.4 Tempo de vinculação

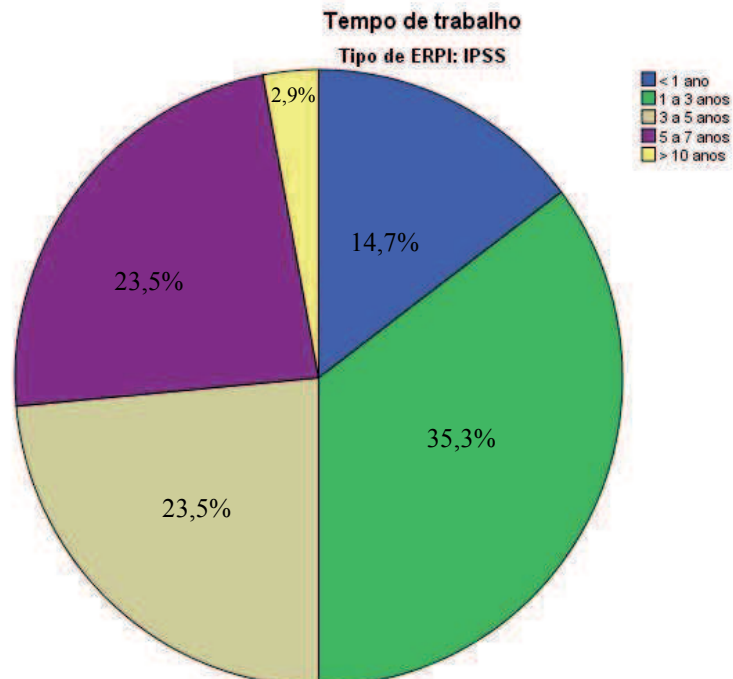
No que concerne ao tempo de trabalho dos colaboradores, os gráficos 9 e 10 mostram que, em ambos os tipos de organizações, a maioria dos respondentes trabalha há um período que se situa entre 1 e 3 anos, sendo essa maioria mais expressiva no setor privado (42,9%). No caso das organizações privadas, encontramos um equilíbrio na distribuição pelos restantes períodos de tempo.

Relativamente às organizações com estatuto de IPSS, além do grupo maioritário, encontramos 23,5% dos respondentes que trabalha há entre 3 e 5 anos, e um valor igual, há entre 5 e 7 anos. É nestas organizações que encontramos o único colaborador que refere trabalhar lá há mais de 10 anos.

**Gráfico 9 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's privadas, segundo o tempo de trabalho**



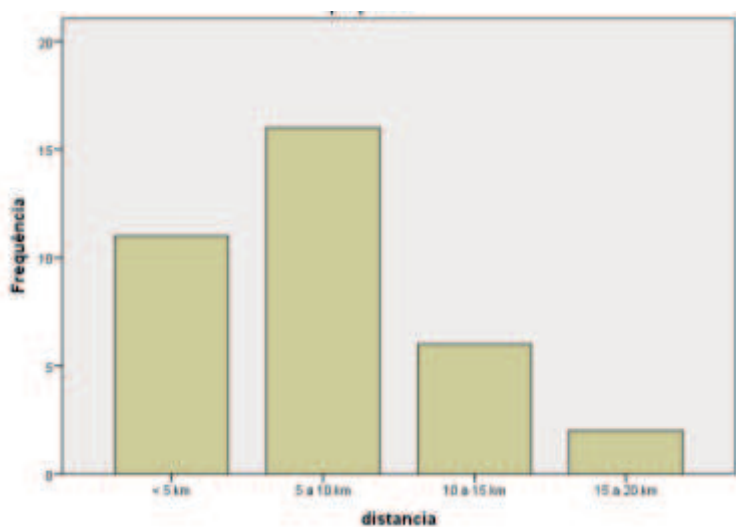
**Gráfico 10 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's com estatuto de IPSS, segundo o tempo de trabalho**



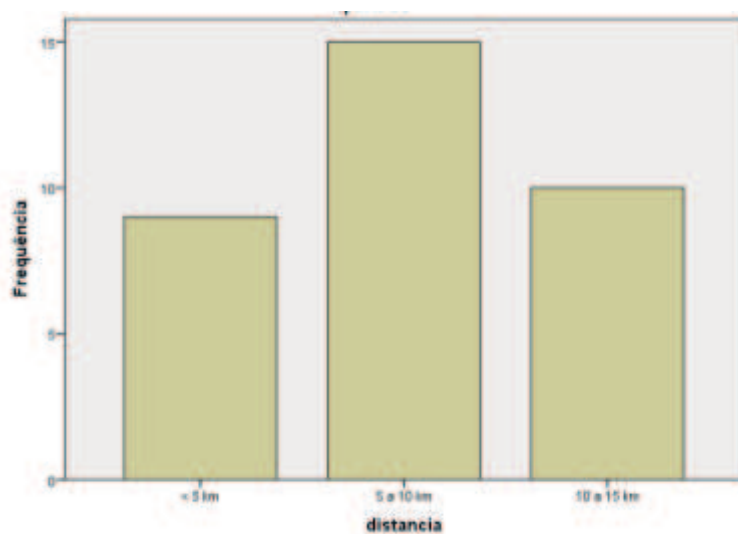
### 7.1.5 Distância entre local de trabalho e domicílio

Relativamente à distância entre o local de trabalho e o domicílio dos inquiridos, através dos gráficos 11 e 12 podemos observar que tanto nas ERPI's privadas como nas ERPI's com estatuto privado, a maioria dos colaboradores reside num local situado entre 5 a 10 km do seu de trabalho (45,7% e 44,1% respetivamente). No grupo das organizações privadas, 31,4% afirma que mora a menos de 5 km da ERPI onde trabalha, 17,1% entre 10 a 15 km e apenas 5,7% refere que mora entre 15 a 20 km do local de trabalho. Já nas organizações com estatuto de IPSS, 29,4% dos colaboradores refere que mora entre 10 a 15 km do local de trabalho e 26,5% a menos de 5 km.

**Gráfico 11 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's privadas, segundo a distância «trabalho – casa»**



**Gráfico 12 – Distribuição da amostra de colaboradores nas ERPI's com estatuto de IPSS, segundo a distância «trabalho – casa»**



### 7.2 Análise descritiva da inteligência emocional; liderança; filantropia, altruísmo e cooperação; e motivação

Através da análise descritiva dos 50 *itens* do questionário, são recolhidas informações que visam caracterizar as perceções dos colaboradores, relativamente à liderança, inteligência emocional e motivação.

### 7.2.1 Inteligência emocional

No que concerne à variável *inteligência emocional*, a tabela 12 mostra que no setor privado o 4º item (*consegue levar o grupo de trabalho a atingir os objetivos da organização*) é o que tem a média mais elevada (3,77), contrariamente ao setor de economia social em que representa a média mais baixa (3,53). Este item refere-se à componente «competência social» (capacidade de levar os subordinados a fazer o que se quer, motivando-os para tal), a que fizemos referência na parte teórica desta investigação. Contudo, não podemos descuidar o facto de o inquirido poder dar outra interpretação ao item, nomeadamente a de que o líder consegue levar o grupo de trabalho a atingir os objetivos da organização através da imposição e não motivando os colaboradores para tal.

O item com menor média nas ERPI's privadas (2,43) é o 2º (*é capaz de gerir as emoções em situações de elevada tensão não agindo sob impulso*), que se prende com a componente «autogestão», ou seja, a capacidade de gerir as suas próprias emoções. É de salientar que este mesmo item teve uma média bastante superior (3,71) nas ERPI's com estatuto de IPSS. Nestas últimas, o 1º item (*valoriza o conhecimento do grupo de trabalho e incentiva à troca de ideias e partilha de experiências*) é o que apresenta maior média (3,85). Este item refere-se à componente «autoconsciência», considerada como o conhecimento que cada indivíduo tem das suas próprias emoções, dos seus pontos fortes e pontos fracos, reconhecendo que isoladamente não tem o mesmo conhecimento que o grupo todo, percebendo que o sucesso organizacional é mais elevado quando existe troca de ideias e partilha de experiências entre todos.

O 3º item (*procura ajudar o grupo de trabalho na resolução de problemas mesmo que sejam fora do âmbito organizacional*) corresponde à componente «empatia», e apresenta uma média de 3,03 no setor privado e 3,68 no setor da economia social, sendo o item com média mais elevada no somatório de todos os inquiridos (3,36). Como referido anteriormente, os líderes dotados de empatia fazem mais do que compadecer-se com as pessoas que os rodeiam: usam os conhecimentos de todos à sua volta por forma a melhorar as práticas organizacionais. No geral, a média total das ERPI's em estudo foi positiva para todos os itens, ficando sempre acima de 3.

**Tabela 12 – Média dos *itens* da variável inteligência emocional por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Dimensão (5 itens para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=34</b>	<b>Média Total N=69</b>
Inteligência_Emocional 1	3,17	Max 3,85	3,51
Inteligência_Emocional 2	Min 2,43	3,71	Min 3,07
Inteligência_Emocional 3	3,03	3,68	Max 3,36
Inteligência_Emocional 4	Max 3,77	Min 3,53	3,35
Inteligência_Emocional 5	2,94	3,56	3,25

### 7.2.2 Liderança

Se compararmos as médias de todos os *itens* dos estilos de liderança, através da tabela 13, verificamos que no setor privado o 33º *item* (*sinto que me é exigida obediência imediata*), correspondente ao estilo coercivo, é o que apresenta a média mais alta (4,03), sendo simultaneamente o único *item* com valor superior a 4. É de salientar que, excetuando o 22º *item* (*proporciona boas relações entre o grupo de trabalho*), que pertence ao estilo democrático, nos primeiros 9 lugares com maiores médias, enquadram-se apenas *itens* pertencentes aos estilos de liderança coerciva e *pacesetting*.

**Tabela 13 – Médias por ordem decrescente dos *itens* dos estilos de liderança e desvio padrão, por tipo de ERPI**

<b>Estilos de Liderança - Privado</b>				<b>Estilos de Liderança - IPSS</b>			
(30 <i>itens</i> para avaliação: 5 cada estilo)	N	Média	Desvio Padrão	(30 <i>itens</i> para avaliação: 5 cada estilo)	N	Média	Desvio Padrão
Estilo_Coercivo 33	35	4,03	,822	Estilo_Democrático 22	34	4,21	,641
Estilo_Pacesetting 29	35	3,97	,785	Estilo_Afiliativo 17	34	4,06	,600
Estilo_Coercivo 31	35	3,66	,906	Estilo_Autoritário 8	34	3,88	,478
Estilo_Democrático 22	35	3,60	1,006	Estilo_Coaching 11	34	3,88	,729
Estilo_Pacesetting 26	35	3,57	1,267	Estilo_Afiliativo 20	34	3,79	,808
Estilo_Pacesetting 27	35	3,49	,951	Estilo_Coaching 14	34	3,79	,538
Estilo_Coercivo 35	35	3,46	1,010	Estilo_Democrático 25	34	3,76	,890
Estilo_Coercivo 32	35	3,46	1,094	Estilo_Pacesetting 29	32	3,75	,508
Estilo_Pacesetting 30	35	3,43	,608	Estilo_Democrático 21	34	3,71	,760
Estilo_Democrático 23	35	3,40	1,117	Estilo_Autoritário 10	34	3,65	,812
Estilo_Coaching 14	35	3,26	1,094	Estilo_Autoritário 6	34	3,62	,551
Estilo_Afiliativo 20	35	3,14	1,004	Estilo_Afiliativo 19	34	3,56	,860
Estilo_Autoritário 6	35	2,94	,906	Estilo_Democrático 24	34	3,44	,561
Estilo_Coercivo 34	35	2,94	1,136	Estilo_Coaching 15	34	3,41	,609
Estilo_Autoritário 9	35	2,89	,932	Estilo_Autoritário 7	34	3,41	,609
Estilo_Autoritário 10	35	2,86	,944	Estilo_Democrático 23	34	3,21	1,038
Estilo_Pacesetting 28	35	2,83	1,124	Estilo_Autoritário 9	34	3,12	,808
Estilo_Democrático 21	35	2,83	,954	Estilo_Afiliativo 16	34	3,06	,600
Estilo_Coaching 13	35	2,83	,923	Estilo_Coaching 13	34	2,97	,674
Estilo_Afiliativo 17	35	2,80	1,079	Estilo_Afiliativo 18	34	2,85	,892
Estilo_Autoritário 7	35	2,74	,817	Estilo_Coaching 12	34	2,76	,699
Estilo_Democrático 24	35	2,63	1,031	Estilo_Pacesetting 26	34	2,68	,638
Estilo_Coaching 15	35	2,54	,886	Estilo_Pacesetting 28	32	2,66	,865
Estilo_Afiliativo 19	35	2,51	1,040	Estilo_Pacesetting 27	34	2,62	,888
Estilo_Democrático 25	35	2,46	,950	Estilo_Coercivo 33	32	2,37	,942
Estilo_Autoritário 8	35	2,34	,838	Estilo_Pacesetting 30	32	2,28	,729
Estilo_Afiliativo 18	35	2,03	,857	Estilo_Coercivo 31	32	2,16	,884
Estilo_Afiliativo 16	35	2,00	1,163	Estilo_Coercivo 32	32	2,09	,963
Estilo_Coaching 12	35	1,74	,780	Estilo_Coercivo 35	32	2,09	,928
Estilo_Coaching 11	35	1,37	,490	Estilo_Coercivo 34	32	1,91	,893
N válido (de lista)	35			N válido (de lista)	32		

Quanto às médias mais baixas, no setor privado, elas encontram-se no 11º *item* (*investe na formação profissional do grupo de trabalho*) com 1,37 de média, seguido do

12º item (*proporciona oportunidades de desenvolvimento de carreira aos elementos do grupo de trabalho*) com 1,74 de média, ambos pertencentes ao estilo *coaching*. O 11º item é igualmente o que apresenta um desvio padrão mais baixo (0,49), o que equivale a uma baixa variação de respostas dos inquiridos.

Ainda relativamente ao desvio padrão, o valor mais elevado do setor privado (1,267), consta no 26º item (*privilegia os resultados em detrimento do grupo de trabalho*), que é simultaneamente o valor de desvio padrão mais elevado de toda a tabela. Este resultado significa que houve uma variedade de respostas significativa, em relação à média. Quanto ao setor da economia social, as médias mais elevadas pertencem ao 22º item (*proporciona boas relações entre o grupo de trabalho*), com 4,21 de média, seguido do 17º item (*sinto que se preocupa com o bem-estar dos elementos do grupo de trabalho*) com 4,06 de média, sendo o primeiro correspondente ao estilo democrático e o segundo ao afiliativo. É de ressaltar que ambos estes *itens* são os únicos com média superior a 4, apresentando baixos valores de desvio padrão (0,641 e 0,6 respetivamente). No entanto, o menor valor do desvio padrão do setor da economia social, e simultaneamente de toda a tabela, pertence ao 8º item (*gera abertura e participação do grupo de trabalho na organização*), concernente ao estilo autoritário, com 0,478. Este resultado significa que houve pouca variabilidade nas respostas, dado que um desvio padrão baixo significa que os pontos dos dados tendem a estar próximos da média.

Já o 23º item (*gere eficazmente os conflitos que surgem no grupo de trabalho*), correspondente ao estilo democrático, apresenta o maior valor de desvio padrão (1,038), o que significa que os resultados das respostas variam significativamente em relação à média, não evidenciando concordância entre as opiniões dos inquiridos. Salienta-se que este resultado é igualmente o único com valor superior a 1 no desvio padrão das ERPI's com estatuto de IPSS.

Se analisarmos mais detalhadamente os primeiros 18 *itens* dos estilos de liderança nas IPSS, cujas médias se situam entre os 4 e 3 valores, constatamos que, excetuando o 29º item (estilo *pacesetting*), todos os restantes estão distribuídos pelos estilos democrático, afiliativo, autoritário e *coaching*. Se seguirmos esta ordem decrescente, observamos que se sucedem mais 3 *itens* estilo *coaching*, afiliativo, e *coaching* sucessivamente, com médias muito próximas dos 3 valores (2,97; 2,85 e 2,76 respetivamente).

Se o setor privado apresenta 9 *itens* com médias mais altas nos estilos coercivo e *pacesetting*, no setor da economia social estes estilos de liderança são os que detêm menores médias (valores oscilantes entre 1,91 e 2,68).

Analisamos, em seguida, as médias das respostas, em cada estilo de liderança.

#### **7.2.2.1 Estilo autoritário**

Quando analisamos mais detalhadamente a liderança de estilo autoritário, através da tabela 14, percebemos que no setor privado a média de todos os *itens* é menor que 3, sendo a maior (2,94) no 6º *item* (*dá-me liberdade para inovar e experimentar novos métodos de desempenho*) e a menor (2,34) no 8º *item* (*gera abertura e participação do grupo de trabalho na organização*).

Contrariamente a este setor, nas ERPI's pertencentes à esfera da economia social, a média de todos os *itens* é superior a 3, sendo a mais elevada (3,88) no 8º *item* e menor (3,12) no 9º *item* (*concebe soluções inovadoras e eficazes*). É de ressaltar que enquanto o 8º *item* (*gera abertura e participação do grupo de trabalho na organização*) apresenta menor média nas ERPI's privadas, o mesmo apresenta maior média nas ERPI's com estatuto de IPSS, com uma diferença significativa de 1,54. Este resultado demonstra que existe pouca abertura por parte da liderança privada para envolver o grupo de trabalho nos processos organizacionais. Ainda que, no setor privado, a média de todos os *itens* seja inferior a 3, quando contabilizada a média da amostra total (privado e IPSS), todos os *itens* apresentam valores superiores a 3.

Como descrito anteriormente, na parte teórica desta investigação, Goleman (2015) menciona que devido ao impacto positivo que o estilo de liderança autoritário tem no grupo de trabalho, este funciona bem em praticamente todas as situações. Isto significa que, pela sua assertividade, este é um estilo de liderança com fortes possibilidades de aumentar a motivação dos colaboradores.

**Tabela 14 – Média dos *itens* da variável liderança, estilo autoritário, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Estilo de Liderança (5 <i>itens</i> para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=34</b>	<b>Média Total N=69</b>
Estilo_Autoritário 6	Max 2,94	3,62	Max 3,28
Estilo_Autoritário 7	2,74	3,41	3,08
Estilo_Autoritário 8	Min 2,34	Max 3,88	3,11
Estilo_Autoritário 9	2,89	Min 3,12	Min 3,01
Estilo_Autoritário 10	2,86	3,65	3,26

### **7.2.2.2 Estilo *coaching***

No que concerne ao estilo de liderança *coaching*, mediante a tabela 15 podemos observar que o 11º *item* (*investe na formação profissional do grupo de trabalho*) é o que tem menor média no setor privado (1,37), que por sua vez é o que contém a média mais elevada no setor da economia social (3,88) com uma diferença bastante acentuada (2,51). É de salientar que, de acordo com o Código do Trabalho, mais especificamente os artigos 130º a 134º, é obrigatório o empregador assegurar a cada trabalhador um número mínimo de horas de formação anual.

Quanto à média mais alta nas ERPI's privadas (3,26), esta é detida pelo 14º *item* (*atribui-me tarefas de confiança e responsabilidade*). Realça-se que, à exceção deste *item*, todos os restantes têm valores abaixo de 3. Quanto à média mais baixa nas ERPI's com estatuto de IPSS (2,76), esta é representada pelo 12º *item* (*proporciona oportunidades de desenvolvimento de carreira aos elementos do grupo de trabalho*). Ainda que não seja a menor, este *item* também tem um valor bastante baixo no setor privado (1,74). No somatório dos inquiridos das ERPI's privadas e com estatuto de IPSS, a média mais elevada é representada pelo 14º *item*, que é simultaneamente o mais elevado nas ERPI's privadas, e a menor média representada pelo 12º *item*, que é simultaneamente o mais baixo nas ERPI's com estatuto de IPSS.

**Tabela 15 – Média dos *itens* da variável liderança, estilo *coaching*, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Estilo de Liderança (5 itens para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=34</b>	<b>Média Total N=69</b>
Estilo_Coaching 11	Min 1,37	Max 3,88	2,63
Estilo_Coaching 12	1,74	Min 2,76	Min 2,25
Estilo_Coaching 13	2,83	2,97	2,90
Estilo_Coaching 14	Max 3,26	3,79	Max 3,53
Estilo_Coaching 15	2,54	3,41	2,98

### 7.2.2.3 Estilo afiliativo

Relativamente ao estilo de liderança afiliativo, através da tabela 16 podemos observar que o 20º *item* (*dá-me flexibilidade para desempenhar as minhas tarefas*) é o que tem a média mais alta nas ERPI's privadas (3,14), e o 16º *item* (*para a liderança o grupo de trabalho é a prioridade máxima*) a média mais baixa (2). Excetuando o 20º *item*, todos os restantes têm médias inferiores a 3, mas apenas com uma diferença máxima de 1,14 valores.

No que respeita às ERPI's com estatuto de IPSS, a média mais elevada (4,06) encontra-se patente no 17º *item* (*sinto que se preocupa com o bem-estar dos elementos do grupo de trabalho*) e menor (2,85) no 18º *item* (*sinto que sou recompensado(a) pelo bom desempenho de tarefas*). Contrariamente ao setor privado, apenas este *item* é inferior a 3, sendo a média dos restantes superiores a 3. Destacamos que, para este líder, a prioridade são os subordinados em detrimento das tarefas. Deste modo, perante os resultados obtidos, deduzimos que existe uma maior atenção por parte da liderança para com o grupo de trabalho, no setor da economia social. Quando se pondera a média total das ERPI's, privadas e com estatuto de IPSS, observamos pela tabela 33 que a média mais baixa é detida pelo 18º *item*, que é simultaneamente a média mais baixa das ERPI's com estatuto de IPSS. Já a média mais alta, apresentada na média total das ERPI's, é detida pelo 20º *item*, que é também a média mais alta das ERPI's privadas.

**Tabela 16 – Média dos *itens* da variável liderança, estilo afiliativo, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Estilo de Liderança (5 <i>itens</i> para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=34</b>	<b>Média Total N=69</b>
Estilo_Afiliativo 16	Min 2,00	3,06	2,53
Estilo_Afiliativo 17	2,80	Max 4,06	3,43
Estilo_Afiliativo 18	2,03	Min 2,85	Min 2,44
Estilo_Afiliativo 19	2,51	3,56	3,04
Estilo_Afiliativo 20	Max 3,14	3,79	Max 3,47

#### 7.2.2.4 Estilo democrático

No que concerne ao estilo de liderança democrático, consoante a tabela 17, o 22º *item* (*proporciona boas relações entre o grupo de trabalho*) é o que possui média mais elevada em ambos os tipos de ERPI (privado 3,60 e IPSS 4,21) e consequentemente total (3,91). De salientar que, no setor privado, à exceção desse *item* e o do 23º (*gere eficazmente os conflitos que surgem no grupo de trabalho*) que apresenta média de 3,40, todos os restantes possuem médias inferior a 3, sendo a mínima de 2,46 no 25º *item* (*faz reuniões regulares com a equipa para saber como corre o trabalho*). Já no setor da economia social, todos os *itens* têm média superior a 3, sendo a menor 3,21 no 23º *item*, cuja média é a segunda mais elevada no setor privado. No total dos inquiridos (privado e IPSS), todos os *itens* possuem média entre 3,04 e 3,91.

**Tabela 17 – Média dos *itens* da variável liderança, estilo democrático, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Estilo de Liderança (5 <i>itens</i> para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=34</b>	<b>Média Total N=69</b>
Estilo_Democrático 21	2,83	3,71	3,27
Estilo_Democrático 22	Max 3,60	Max 4,21	Max 3,91
Estilo_Democrático 23	3,40	Min 3,21	3,31
Estilo_Democrático 24	2,63	3,44	Min 3,04
Estilo_Democrático 25	Min 2,46	3,76	3,11

### 7.2.2.5 Estilo *pacesetting*

Quanto ao estilo de liderança *pacesetting*, mediante a tabela 18, é fácil perceber que, no geral, as médias dos *itens* são mais elevadas no setor privado. Tanto nas ERPI's privadas como nas ERPI's com estatuto de IPSS, a média mais alta pertence ao 29º *item* (*quando pretende alterações nas minhas tarefas, utiliza um discurso claro e objetivo em relação ao que pretende*), sendo nas primeiras de 3,97 e nas segundas 3,75. Consequentemente, esta é a média mais elevada do total da amostra, reforçando que a diferença de médias entre os tipos de ERPI é bastante baixa (0,22). No que toca às menores médias, no setor privado esta é detida pelo 28º *item* (*incentiva ao desempenho de tarefas individualmente para rentabilizar o tempo de trabalho*) com 2,83, assim como no total da amostra (2,75). No setor da economia social, esta é detida pelo 30º *item* (*considero que a liderança é exigente demais na execução das minhas tarefas*) com 2,28. É de salientar que o valor deste mesmo *item* é de 3,43 no setor privado, o que se traduz numa diferença significativa de 1,15. Por esta razão, conclui-se que mais de metade dos inquiridos do setor privado consideram a exigência da liderança excessiva na execução de tarefas<sup>21</sup>.

**Tabela 18 – Média dos *itens* da variável liderança, estilo *pacesetting*, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Estilo de Liderança (5 <i>itens</i> para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=32<sup>22</sup></b>	<b>Média Total N=67</b>
Estilo_Pacesetting 26	3,57	2,68	3,13
Estilo_Pacesetting 27	3,49	2,62	3,06
Estilo_Pacesetting 28	Min 2,83	2,66	Min 2,75
Estilo_Pacesetting 29	Max 3,97	Max 3,75	Max 3,86
Estilo_Pacesetting 30	3,43	Min 2,28	2,86

<sup>21</sup> 25,7% dos inquiridos respondeu «concordo totalmente»; 37,1% «concordo»; 14,3% «às vezes»; 14,3% «discordo» e 8,6% «discordo totalmente».

<sup>22</sup> Como dois dos inquiridos não preencheram o inquérito na totalidade, na análise efetuada de ora em diante a amostra baixa de 34 para 32 respondentes no setor da economia social.

### 7.2.2.6 Estilo coercivo

No que concerne ao estilo de liderança coercivo, através da tabela 19 constatamos que os *itens* com maiores e menores médias são os mesmos para ambos os tipos de ERPI's. Todavia, enquanto o 33º *item* (*sinto que me é exigida obediência imediata*) contém a média mais alta no setor privado, com 4,03, o mesmo apresenta uma média de somente 2,37 no setor da economia social. Este resultado significa que a diferença entre médias é significativamente elevado, sendo de 1,66. Também no 31º *item* (*a liderança toma decisões sem se interessar pelo grupo de trabalho*) a diferença entre médias é igualmente significativa (1,5), sendo de 3,66 nas ERPI's privadas e 2,16 nas ERPI's com estatuto de IPSS.

Deste modo, podemos afirmar que a liderança do setor da economia social tem em maior consideração a opinião dos subordinados na tomada de decisões que possam afetar o grupo de trabalho, do que a liderança do setor privado. Relativamente às médias mais baixas, embora a diferença entre valores (privado 2,94 e IPSS 1,91) seja menor (1,03), o mesmo não deve ser descurado, tendo em conta que é superior a 1. Estes valores correspondem ao 34º *item* (*sinto que a liderança enfraquece o sentimento de pertença do grupo de trabalho face à organização*), concluindo-se assim que tanto a liderança das ERPI's privadas como a liderança das ERPI's com estatuto de IPSS se esforçam consideravelmente por fortalecer o sentimento de pertença dos subordinados face à organização.

**Tabela 19 – Média dos *itens* da variável liderança, estilo coercivo, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Estilo de Liderança (5 <i>itens</i> para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=32</b>	<b>Média Total N=67</b>
Estilo_Coercivo 31	3,66	2,16	2,91
Estilo_Coercivo 32	3,46	2,09	2,78
Estilo_Coercivo 33	Max 4,03	Max 2,37	Max 3,20
Estilo_Coercivo 34	Min 2,94	Min 1,91	Min 2,43
Estilo_Coercivo 35	3,46	2,09	2,78

### 7.2.3 Filantropia, altruísmo e cooperação

Relativamente à variável filantropia, altruísmo e cooperação, através da tabela 20 constata-se que em ambos os tipos de ERPI o 36º item (*sinto que na organização onde trabalho a prioridade máxima são as pessoas*) é o que tem a média mais elevada, embora com uma diferença de quase um valor entre as médias (privado 3,06 e IPSS 4). Relativamente às menores médias, no setor privado esta é constatada no 40º item (*sinto que a liderança se dedica a causas sociais*) com 1,86, muito próximo dos 1,89 do 37º item (*considero que o líder está nesta organização porque gosta de ajudar os outros*).

Apesar de superiores, também são baixas as médias do 38º item (*noto que existe cooperação entre a minha organização e outras semelhantes*) e do 39º item (*sinto que o líder é solidário ajudando as pessoas*). Estes resultados evidenciam que o setor privado vê na resposta social ERPI uma oportunidade de mercado financeiro em detrimento dos comportamentos filantrópicos e altruísticos, notabilizando-se uma competitividade entre organizações, que se constata através da baixa média do 38º item, na qual é referenciada a cooperação entre organizações, porque indicia a existência de uma baixa cooperatividade. Já no setor de economia social, a média para todos *itens* da dimensão filantropia, altruísmo e cooperação é sempre positiva, sendo a menor de 3,25 valores para o 38º item (cooperação entre organizações), que ainda assim é um valor mais elevado do que a média máxima no setor privado (3,06). Relativamente às médias dos restantes *itens* do setor de economia social, estas situam-se entre os 3,81 e 3,88. Na junção dos dois tipos de ERPI, apenas o 36º item apresenta um valor positivo (3,53).

**Tabela 20 – Média dos *itens* da variável filantropia, altruísmo e cooperação, por tipo de ERPI e segundo a amostra total**

<b>Dimensão (5 <i>itens</i> para avaliação)</b>	<b>Média Privado N=35</b>	<b>Média IPSS N=32</b>	<b>Média Total N=67</b>
Filantropia_Altruísmo_e_Cooperação 36	Max 3,06	Max 4	Max 3,53
Filantropia_Altruísmo_e_Cooperação 37	1,89	3,81	2,85
Filantropia_Altruísmo_e_Cooperação 38	2,03	Min 3,25	Min 2,64
Filantropia_Altruísmo_e_Cooperação 39	2,09	3,84	2,97
Filantropia_Altruísmo_e_Cooperação 40	Min 1,86	3,88	2,87

#### 7.2.4 Motivação: fatores higiênicos e fatores motivacionais

Se compararmos as médias dos *itens* dos fatores higiênicos da teoria bifatorial de Herzberg, através da tabela 21, observamos que em ambos os tipos de ERPI o 45º *item* (*sinto que a liderança contribui com todos os esforços para um clima organizacional positivo*) é o que apresenta a média mais elevada, isto é, 3,20 no setor privado e 3,94 no setor da economia social. A diferença entre as médias mais altas é, então, de 0,74. Ressalva-se que o 45º *item* é o que apresenta a média mais elevada na junção de todos os fatores (higiênicos e motivacionais) e que é o único com média superior a 3 no setor privado.

Já no que concerne às menores médias dos fatores higiênicos, também em ambos os tipos de ERPI's, esta é detida pelo mesmo *item*, 43º (*tendo em conta o vencimento geral para a minha categoria profissional, considero o meu salário justo*), com 1,60 no setor privado e 2,81 no setor da economia social.

Relativamente aos fatores motivacionais, o 48º *item* (*reconhece a importância das minhas funções para o sucesso da organização*) é o que possui a média mais elevada, tanto no setor privado (2,54) como no setor da economia social (3,7). Porém, a diferença de médias entre os tipos de ERPI é de quase 1 ponto (0,93). Relativamente à menor média dos fatores motivacionais, esta é também detida pelo mesmo *item*, 50º (*na organização onde trabalho tenho oportunidade de ser promovido(a) e evoluir na minha carreira*) em ambos os tipos de ERPI, sendo de 1,77 no setor privado e de 2,37 no setor da economia social, o que indicia que em ambos os tipos de organização os trabalhadores parecem considerar que têm poucas oportunidades de ser promovidos e evoluir nas suas carreiras.

No somatório de todos os fatores, se analisarmos as menores e as maiores médias dos fatores higiênicos por comparação aos fatores motivacionais, observamos que em ambos os tipos de ERPI as médias são mais elevadas nos fatores higiênicos. Se a mesma comparação for feita por tipo de ERPI, constatamos que tanto as médias dos fatores higiênicos como as médias dos fatores motivacionais são mais altas no setor da economia social.

Se analisarmos mais detalhadamente os valores das médias dos *itens* das ERPI's privadas, percebemos que, com exceção dos *itens* 45, 43 e 50, o valor das médias oscila

pouco mais de meio valor (entre 2,57 no 41º *item* e 2,06 no 42º *item*), concluindo-se assim que a maioria das respostas dadas pelos inquiridos situa-se na escala «discordo». Já no que respeita às ERPI's com estatuto de IPSS, salienta-se que, excetuando os *itens* 43, 46 e 50, a média dos restantes é superior a 3.

Quanto aos desvios padrão, enquanto o 48º *item* apresenta o valor mais elevado nas ERPI's privadas (0,950), o oposto surge nas ERPI's com estatuto de IPSS sendo o menor valor 0,718. No geral, os valores do desvio padrão dos *itens* são mais baixos nas ERPI's com estatuto de IPSS, o que significa que houve maior concordância nas respostas dadas pelos inquiridos do setor da economia social, em detrimento das respostas dadas pelos inquiridos do setor privado.

**Tabela 21 – Médias por ordem decrescente dos *itens* da variável motivação, segundo os fatores higiénicos e motivacionais da teoria bifatorial de Herzberg, por tipo de ERPI**

Motivação: Teoria bifatorial de Herzberg no Privado				Motivação: Teoria bifatorial de Herzberg nas IPSS			
	N	Média	Desvio Padrão		N	Média	Desvio Padrão
Fatores_higiénicos 45	35	Max 3,20	,933	Fatores_higiénicos 45	32	Max 3,94	,759
Fatores_higiénicos 41	35	2,57	,917	Fatores_higiénicos 42	32	3,81	,738
Fatores_higiénicos 44	35	2,51	,919	Fatores_higiénicos 41	32	3,72	,772
Fatores_higiénicos 42	35	2,06	,873	Fatores_higiénicos 44	32	3,25	,803
Fatores_higiénicos 43	35	Min 1,60	,695	Fatores_higiénicos 43	32	Min 2,81	,896
Fatores_motivacionais 48	35	Max 2,54	,950	Fatores_motivacionais 48	32	Max 3,47	,718
Fatores_motivacionais 46	35	2,43	,850	Fatores_motivacionais 49	32	3,31	,780
Fatores_motivacionais 47	35	2,34	,873	Fatores_motivacionais 47	32	3,22	,906
Fatores_motivacionais 49	35	2,26	,886	Fatores_motivacionais 46	32	2,84	,808
Fatores_motivacionais 50	35	Min 1,77	,690	Fatores_motivacionais 50	32	Min 2,37	,871
N válido (de lista)	35			N válido (de lista)	32		

### 7.3. Análise correlacional e verificação das hipóteses

Após uma primeira análise descritiva da amostra, e dos diversos itens do questionário, vamos agora verificar até que ponto as variáveis independentes influenciam o nível de motivação dos colaboradores. Numa primeira fase, a análise das características

sociodemográficas e profissionais foi feita sem que as variáveis estivessem recodificadas. Todavia, como os resultados demonstraram muita dispersão, optou-se por recodificar cada uma delas para duas opções de resposta, permitindo que os indivíduos ficassem mais concentrados em cada uma dessas duas categorias. Esta recodificação foi aplicada nas variáveis idade, habilitações literárias e tempo de trabalho.

Regressemos, então, à nossa primeira hipótese de trabalho:

**H<sub>1.1</sub>: A idade dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.**

Através da hipótese nº 1.1 pretendíamos averiguar se a idade dos colaboradores tem influência na motivação profissional.

**Tabela 22 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – idade e motivação profissional (amostras independentes)**

Motivação	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	
Fatores higiénicos	Variâncias iguais assumidas	,006	,939	-1,325	65	,190	-,25604	,19326
	Variâncias iguais não assumidas			-1,340	60,583	,185	-,25604	,19107
Fatores motivacionais	Variâncias iguais assumidas	,011	,917	-2,604	65	,011	-,48553	,18642
	Variâncias iguais não assumidas			-2,577	56,050	,013	-,48553	,18838

Como se pode observar na tabela 22, nos fatores higiénicos, assumimos que há igualdade de médias entre os grupos, uma vez que  $p > 0,05$  ( $p = 0,190$ ). Assim, verificamos que a motivação profissional não varia em função da idade.

Contrariamente, nos fatores motivacionais, observamos que  $p < 0,05$  ( $p = 0,011$ ), o que significa que não há igualdade de médias entre os grupos. Isto é, a motivação varia em função da idade.

Perante estes resultados, concluímos que a hipótese colocada anteriormente corrobora-se parcialmente, uma vez que apenas nos fatores motivacionais a idade influencia significativamente a motivação profissional.

**Tabela 23 – Estatística de grupo: idade e motivação profissional**

	2 Grupos de idades	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Fatores higiénicos</b>	até 40 anos	39	2,8154	,80182	,12839
	mais de 40 anos	28	3,0714	,74876	,14150
<b>Fatores motivacionais</b>	até 40 anos	39	2,4359	,73251	,11730
	mais de 40 anos	28	2,9214	,78001	,14741

A tabela 23 mostra que, no geral, os colaboradores com mais de 40 anos possuem mais motivação profissional do que os colaboradores com idades inferiores aos 40, sobretudo nos fatores higiénicos, onde as médias são mais elevadas.

A hipótese nº 1.2 (*O género dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional*) foi formulada com o intuito de perceber a relação entre o género dos colaboradores e a motivação profissional. Todavia, tendo em conta que os resultados obtidos indicaram a existência de apenas 2 elementos do sexo masculino em toda a amostra, achámos que não faria sentido testar esta hipótese.

**H<sub>1,3</sub>: As habilitações literárias dos colaboradores influenciam significativamente a respetiva motivação profissional.**

Através da hipótese nº 1.3 pretendia-se verificar se as habilitações literárias têm influência na motivação profissional. Para a verificação da hipótese, dicotomizou-se a variável *habilitações literárias* em duas categorias - «escolaridade básica e secundária» e «escolaridade superior».

**Tabela 24 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – habilitações literárias e motivação profissional**

Motivação	Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	
<b>Fatores higiénicos</b>	Variâncias iguais assumidas	,040	,842	,246	65	,806	,04767	,19364
	Variâncias iguais não assumidas			,246	62,914	,807	,04767	,19409
<b>Fatores motivacionais</b>	Variâncias iguais assumidas	,269	,606	1,255	65	,214	,24032	,19148
	Variâncias iguais não assumidas			1,262	64,611	,211	,24032	,19041

Como se pode constatar na tabela 24, na comparação das médias das habilitações literárias, tanto nos fatores higiénicos como nos fatores motivacionais,  $p > 0,05$  (fatores higiénicos  $p = 0,806$ ; nos fatores motivacionais  $p = 0,214$ ), o que significa que a diferença entre as médias dos dois grupos não é estatisticamente significativa.

Assim sendo, podemos afirmar que a hipótese é nula, dado que as habilitações literárias não influenciam significativamente a motivação profissional.

**H<sub>1.4</sub>: O tempo de vinculação profissional dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.**

Relativamente à hipótese nº 1.4, procurou-se confirmar se o tempo de vinculação de um colaborador à ERPI influenciaria a sua motivação profissional. Para permitir uma maior concentração dos dados, a variável *tempo de vinculação* foi previamente dicotomizada em «3 anos e menos» e «mais de 3 anos».

**Tabela 25 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – tempo de vinculação e motivação profissional**

Motivação		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença
<b>Fatores higiênicos</b>	Variâncias iguais assumidas	2,358	,129	-,203	65	,840	-,03956	,19490
	Variâncias iguais não assumidas			-,210	64,997	,834	-,03956	,18808
<b>Fatores motivacionais</b>	Variâncias iguais assumidas	,593	,444	-,649	65	,519	-,12613	,19439
	Variâncias iguais não assumidas			-,660	63,542	,512	-,12613	,19115

Comparando os dois grupos de tempo de vinculação profissional às organizações, quer nos fatores higiênicos quer nos fatores motivacionais, a tabela 25 mostra que assumem-se médias iguais, uma vez que  $p > 0,05$  (fatores higiênicos  $p = 0,840$ ; fatores motivacionais  $p = 0,519$ ).

Neste sentido, considera-se a hipótese nula, o que significa que o tempo de vinculação profissional não influencia significativamente a motivação profissional, uma vez que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos.

**Tabela 26 – Estatísticas de grupo: tempo de vinculação profissional e motivação profissional**

		2 Tempos de serviço	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Fatores higiênicos</b>	Menos de 3 anos		38	2,9053	,87207	,14147
	Mais de 3 anos		29	2,9448	,66740	,12393
<b>Fatores motivacionais</b>	Menos de 3 anos		38	2,5842	,82839	,13438
	Mais de 3 anos		29	2,7103	,73209	,13595

A tabela 26 mostra que as médias da motivação profissional são muito semelhantes nos fatores higiênicos, e que nos fatores motivacionais, ainda que existam pequenas

diferenças (2,58 nos que estão há menos de 3 anos, face a 2,71 nos que estão há mais de 3 anos), essas diferenças não são estatisticamente significativas, conforme vimos nos valores do teste t, na tabela anterior.

**H<sub>1,5</sub>: A distância entre o local de trabalho e o domicílio dos colaboradores influencia significativamente a respetiva motivação profissional.**

A hipótese nº 1.5 visava apurar se a distância entre a ERPI onde cada colaborador trabalha e o local onde mora tem influência na sua motivação profissional. Dicotomizou-se a distância em «menos de 10km» e «mais de 10km» e efetuou-se o mesmo procedimento que nas variáveis anteriores.

**Tabela 27 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – distância entre local de trabalho/ domicílio e motivação profissional**

Motivação		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
<b>Fatores higiénicos</b>	Variâncias iguais assumidas	5,915	,018	-,398	65	,692	-,08824	,22172	-,53104	,35457
	Variâncias iguais não assumidas			-,338	21,832	,739	-,08824	,26111	-,62998	,45351
<b>Fatores motivacionais</b>	Variâncias iguais assumidas	2,009	,161	-,263	65	,793	-,05835	,22193	-,50158	,38488
	Variâncias iguais não assumidas			-,225	22,025	,824	-,05835	,25946	-,59640	,47969

No que concerne à distância entre o local de trabalho e o domicílio dos colaboradores, através da tabela 27 podemos verificar que, relativamente aos fatores higiénicos, e não assumindo variâncias iguais, no teste t encontramos  $p > 0,05$  ( $p = 0,739$ ), o que significa que a motivação profissional não varia em função da distância entre casa e organização.

Relativamente aos fatores motivacionais, assumem-se variâncias iguais para um valor de  $p > 0,05$  ( $p = 0,793$ ) no teste de igualdade de médias, o que significa que a diferença entre as médias dos 2 grupos não é estatisticamente significativa.

Face ao exposto, a hipótese formulada é rejeitada, uma vez que não existe influência da distância na motivação profissional.

**Tabela 28 – Estatísticas de grupo: distância entre local de trabalho/ domicílio e motivação profissional**

2 Distâncias		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
<b>Fatores higiénicos</b>	Menos de 10 km	50	2,9000	,71056	,10049
	10 km ou mais	17	2,9882	,99366	,24100
<b>Fatores motivacionais</b>	Menos de 10 km	50	2,6240	,71559	,10120
	10 km ou mais	17	2,6824	,98504	,23891

Os dados representados na tabela 28 revelam médias muito semelhantes entre grupos, sendo no entanto ligeiramente mais elevadas nos fatores higiénicos (2,9 para menos de 10 km; 2,98 para mais de 10 km) do que nos fatores motivacionais (2,62 para menos de 10 km; 2,68 para mais de 10 km).

Relativamente à inteligência emocional, começámos por tentar verificar a hipótese 2. Para isso, recorreremos aos mesmos testes que nas hipóteses anteriores.

**H<sub>2</sub>: O nível de inteligência emocional dos líderes é diferente nos dois tipos de ERPI's.**

Através da hipótese nº 2 pretendíamos verificar se o nível de inteligência emocional variava em função da natureza jurídica da ERPI.

**Tabela 29 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – inteligência emocional**

	Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias	Teste-t para igualdade de médias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
<b>Inteligência emocional</b>	Variâncias iguais assumidas	4,027	,049	-4,001	67	,000	-,59613	,14900	-,89354	-,29873
	Variâncias iguais não assumidas			-4,021	61,050	,000	-,59613	,14826	-,89259	-,29968

Como se pode observar na tabela 29,  $p = 0,000$ . Este valor significa que a inteligência emocional varia significativamente em função dos estilos de liderança predominantes em cada tipo de ERPI, pelo que a hipótese formulada é aceite.

**Tabela 30 – Estatísticas de grupo: inteligência emocional**

	Tipo de ERPI	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Inteligência emocional</b>	Privada	35	3,0686	,71446	,12077
	IPSS	34	3,6647	,50144	,08600

De acordo com a tabela 30, uma vez que a média geral dos *itens* que integram a variável *inteligência emocional* é superior a 3 em ambos os tipos de ERPI's, a hipótese nº 2 é confirmada. Contudo, salienta-se que o valor da média é mais elevado nas ERPI's com estatuto de IPSS ( $\approx 3,67$ ) do que nas ERPI's privadas ( $\approx 3,07$ ). Deste modo, pode-se afirmar que a inteligência emocional é mais elevada no estilo de liderança predominante das ERPI's da economia social do que no estilo de liderança das ERPI's privadas.

### H<sub>3</sub>: A natureza jurídica das ERPI's influencia o estilo de liderança

Com a hipótese nº 3, pretendíamos verificar se o facto de as ERPI's terem ou não fins lucrativos, influenciava o estilo de liderança adotado pela presidência e/ ou gerência.

**Tabela 31 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – natureza jurídica da organização e estilos de liderança**

Estilos de liderança		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença
<b>Coaching</b>	Variâncias iguais assumidas	2,713	,104	-7,576	67	,000	-1,01613	,13412
	Variâncias iguais não assumidas			-7,607	63,174	,000	-1,01613	,13358
<b>Afliativo</b>	Variâncias iguais assumidas	5,803	,019	-5,735	67	,000	-,96756	,16871
	Variâncias iguais não assumidas			-5,768	59,194	,000	-,96756	,16774
<b>Democrático</b>	Variâncias iguais assumidas	2,919	,092	-3,911	67	,000	-,68185	,17436
	Variâncias iguais não assumidas			-3,934	58,593	,000	-,68185	,17332
<b>Pacesetting</b>	Variâncias iguais assumidas	3,899	,052	4,399	67	,000	,63067	,14337
	Variâncias iguais não assumidas			4,419	62,263	,000	,63067	,14273
<b>Autoritário</b>	Variâncias iguais assumidas	4,894	,030	-5,403	67	,000	-,78101	,14455
	Variâncias iguais não assumidas			-5,439	56,952	,000	-,78101	,14361
<b>Coercivo</b>	Variâncias iguais assumidas	1,074	,304	6,672	65	,000	1,38357	,20738
	Variâncias iguais não assumidas			6,690	64,943	,000	1,38357	,20680

De acordo com os resultados expostos na tabela 31, o facto de a organização ser privada com fins lucrativos ou possuir o estatuto de IPSS, tem influência no estilo de liderança, uma vez que em todos os estilos de liderança  $p = 0,000$ .

Em seguida, procurámos analisar quais os estilos de liderança que se destacam em cada um dos tipos de ERPI.

**Tabela 32 – Estatísticas de grupo: estilos de liderança**

Estilo de liderança	Tipo de ERPI	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Coaching	Privada	35	2,3486	,62749	,10607
	IPSS	34	3,3647	,47347	,08120
Afiliação	Privada	35	2,4971	,82372	,13923
	IPSS	34	3,4647	,54544	,09354
Democrático	Privada	35	2,9829	,85594	,14468
	IPSS	34	3,6647	,55644	,09543
Pacesetting	Privada	35	3,4571	,67836	,11466
	IPSS	34	2,8265	,49562	,08500
Autoritário	Privada	35	2,7543	,71962	,12164
	IPSS	34	3,5353	,44510	,07633
Coercivo	Privada	35	3,5086	,87224	,14744
	IPSS	32	2,1250	,82031	,14501

Mediante os resultados obtidos na tabela 32, comprova-se a hipótese nº 3. O estilo de liderança com média mais elevada no setor privado é o coercivo ( $\cong 3,51$ ) e no setor da economia social é a do estilo democrático ( $\cong 3,67$ ). Assim, confirma-se que o estilo de liderança predominante é diferente no setor privado e no setor da economia social. É de realçar que, enquanto a liderança predominante nas ERPI's privadas é o estilo coercivo, este é o que apresenta menor média nas ERPI's com estatuto de IPSS ( $\cong 2,13$ ). Salienta-se também, que enquanto no setor privado os estilos coercivo e *pacesetting* são os únicos com média superior a 3 valores, sendo que os restantes estilos de liderança têm todos médias inferiores a este valor, no setor da economia social acontece exatamente o contrário. Isto é, apenas estes dois estilos de liderança têm médias inferiores a 3, sendo que os restantes estilos de liderança têm todos médias superiores a este valor.

**H<sub>4</sub>: Os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação estão mais presentes nas organizações do setor da economia social do que nas organizações do setor privado.**

A hipótese nº 4 visava compreender se os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação estão presentes de forma mais significativa nas organizações de economia social.

**Tabela 33 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – filantropia, altruísmo e cooperação**

		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		teste-t para igualdade de médias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença
<b>Filantropia, altruísmo e cooperação</b>	Variâncias iguais assumidas	2,402	,126	-9,570	65	,000	-1,57339	,16440
	Variâncias iguais não assumidas			-9,680	63,337	,000	-1,57339	,16254

Através da tabela 33, observamos que  $p = 0,000$ . Este resultado significa que, relativamente aos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação entre organizações, existe diferença entre as médias dos dois grupos (ERPI's privadas e ERPI's com estatuto de IPSS).

**Tabela 34 – Estatísticas de grupo: filantropia, altruísmo e cooperação**

	Tipo de ERPI	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Filantropia, altruísmo e cooperação</b>	Privada	35	2,1829	,74734	,12632
	IPSS	32	3,7562	,57862	,10229

Como se pode constatar na tabela 34, relativamente à variável filantropia, altruísmo e cooperação, a média geral dos *itens* que a compõem é notavelmente mais elevada no setor da economia social ( $\cong 3,76$ ) do que no setor privado ( $\cong 2,18$ ). Assim, a hipótese nº 4 corrobora-se totalmente, tendo em conta que esta variável apresenta uma média de quase 4 valores nas ERPI's com estatuto de IPSS, influenciando significativamente o estilo de liderança das mesmas, contrariamente ao estilo de liderança nas ERPI's privadas, onde a média (apenas ligeiramente acima de 2) indicia que não existe presença significativa de comportamentos filantrópicos, altruísticos, nem de cooperação entre organizações semelhantes, no estilo de liderança predominante.

**H<sub>5</sub>: Os estilos de liderança influenciam significativamente a motivação dos colaboradores.**

Através da hipótese nº 5 pretendia-se verificar se os estilos de liderança têm influência na motivação profissional dos liderados. Para tal, utilizou-se a correlação de *Spearman*.

**Tabela 35 – Correlações entre os estilos de liderança e a motivação dos colaboradores**

Estilos de liderança		Fatores higiénicos	Fatores motivacionais
<b>Coaching</b>	Coeficiente de Correlação	,817	,721
	Sig. (unilateral)	,000	,000
	N	67	67
<b>Afiliativo</b>	Coeficiente de Correlação	,738	,683
	Sig. (unilateral)	,000	,000
	N	67	67
<b>Democrático</b>	Coeficiente de Correlação	,597	,715
	Sig. (unilateral)	,000	,000
	N	67	67
<b>Pacesetting</b>	Coeficiente de Correlação	-,411	-,170
	Sig. (unilateral)	,000	,084
	N	67	67
<b>Autoritário</b>	Coeficiente de Correlação	,735	,630
	Sig. (unilateral)	,000	,000
	N	67	67
<b>Coercivo</b>	Coeficiente de Correlação	-,824	-,663
	Sig. (unilateral)	,000	,000
	N	67	67

Através da tabela 35, podemos observar que alguns tipos de liderança têm correlação forte positiva com a motivação, nomeadamente o estilo *coaching* que é o que apresenta os valores mais elevados, tanto nos fatores higiénicos como nos motivacionais. Por outro lado, a liderança *pacesetting* e a liderança coerciva têm correlação negativa, sobretudo nos fatores higiénicos. Face a estes resultados, a hipótese formulada é aceite, uma vez que se confirma que os estilos de liderança podem influenciar positivamente ou negativamente a motivação dos colaboradores.

**H<sub>6</sub>: A natureza jurídica da ERPI influencia a motivação dos colaboradores**

A hipótese nº 6 foi formulada com a finalidade de perceber se a natureza jurídica da ERPI tem influência na motivação dos colaboradores.

**Tabela 36 – Teste de *Levene* para igualdade de variâncias e teste-t para igualdade de médias – natureza jurídica da organização e motivação**

Motivação	Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	
<b>Fatores higiênicos</b>	Variâncias iguais assumidas	2,084	,154	-8,289	65	,000	-1,11768	,13483
	Variâncias iguais não assumidas			-8,366	64,171	,000	-1,11768	,13360
<b>Fatores motivacionais</b>	Variâncias iguais assumidas	,362	,549	-4,618	65	,000	-,77518	,16785
	Variâncias iguais não assumidas			-4,639	64,996	,000	-,77518	,16710

De acordo com a tabela 36, em ambos os fatores a diferença de médias entre um tipo e outro de instituições é estatisticamente significativa ( $p = 0,000$  em ambos os casos), o que nos permite assumir a hipótese alternativa, que afirma que o tipo de instituição diferencia o nível de motivação.

**Tabela 37 – Estatísticas de grupo: natureza jurídica da organização e motivação**

Motivação	Tipo de ERPI	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Fatores higiênicos</b>	Privada	35	2,3886	,60185	,10173
	IPSS	32	3,5063	,48986	,08660
<b>Fatores motivacionais</b>	Privada	35	2,2686	,71775	,12132
	IPSS	32	3,0438	,65003	,11491

Através da tabela 37, observamos que a média da motivação é mais elevada nas ERPI's com estatuto de IPSS do que nas ERPI's privadas, pelo que a hipótese nº 6 é confirmada. É de ressaltar que, além da variável motivação apresentar média mais alta no setor da economia social, tanto nos fatores higiénicos como nos fatores motivacionais, a diferença comparativa às médias do setor privado é significativa ( $\cong 1,12$  nos fatores higiénicos e  $\cong 0,78$  nos fatores motivacionais).

## CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES

Com o crescente envelhecimento da população, o grau de exigência dos serviços prestados pelas ERPI's, tanto no setor privado como no setor da economia social, é cada vez mais elevado. Deste modo, os líderes destas organizações, assim como os restantes recursos humanos nelas existentes, representam um papel preponderante na satisfação dos seus clientes diretos, os idosos, e clientes indiretos, as famílias.

Para Kotter (1997), citado por Serrano (2015), cabe ao líder impulsionar a mudança organizacional junto dos liderados, partilhando a sua visão, definindo uma boa política de comunicação e metas realistas, bem como monitorizando e consolidando as melhorias alcançadas através da introdução de novas práticas, capazes de gerar motivação profissional nos colaboradores, independentemente do setor económico em que está inserida a organização. Neste sentido, face à escassez de estudos comparativos encontrados entre ERPI's do setor de economia social e do setor privado, esta investigação pretende contribuir para enriquecer a literatura neste âmbito, pelo incremento do conhecimento científico no domínio destes setores de atividade económica.

No final desta investigação podemos afirmar que acreditamos ter cumprido com os objetivos a que nos propusemos, obtendo resposta à pergunta de partida, bem como para as restantes questões de investigação colocadas.

### **8.1. Principais conclusões**

O foco do presente estudo assentou na seguinte pergunta de partida: *Qual o impacto do estilo de liderança adotado pelos líderes de topo nas ERPI's na motivação profissional dos seus colaboradores?* Os resultados obtidos demonstraram que o estilo de liderança adotado pelo líder de topo da ERPI pode ter um impacto positivo ou negativo na motivação profissional dos colaboradores. O estilo de liderança *coaching* é o que tem maior impacto positivo na motivação, e os estilos de liderança *pacesetting* e *coercivo* apresentam um impacto negativo na motivação profissional. À semelhança das conclusões obtidas por diversos autores e apresentadas na revisão da literatura, reforça-se assim que os estilos de

liderança *pacesetting* e coercivo devem ser usados apenas em condições estritamente necessárias.

Relativamente às restantes questões de investigação, a primeira pretendia perceber se as características sociodemográficas influenciavam a motivação dos colaboradores. De acordo com os resultados obtidos no inquérito aplicado, a idade não tem influência na motivação dos colaboradores nos fatores higiénicos, mas influencia a motivação profissional nos fatores motivacionais. Relativamente ao género, dos 69 respondentes apenas 2 referiram ser do sexo masculino. Como tal, não nos pareceu correto testar esta hipótese.

No que concerne à segunda questão de investigação, pretendíamos averiguar se as características profissionais tinham influência na motivação dos colaboradores. As respostas dos inquiridos revelaram que as habilitações literárias, o tempo de vinculação à organização e a distância entre o domicílio e o local de trabalho não influenciam a motivação profissional dos colaboradores.

A terceira questão procurava perceber se o nível de inteligência emocional era diferente nos tipos dois tipos de ERPI's. Ou seja, procurava encontrar uma resposta para a capacidade do líder em reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos e dos trabalhadores, assim como a capacidade própria para lidar com eles. O estudo permitiu concluir que o nível de inteligência emocional difere em ambos os tipos de ERPI's, sendo este superior no setor da economia social. Os resultados revelaram ainda que a componente «competência social» que integra a inteligência emocional, é a que tem a média mais elevada nas ERPI's com estatuto de IPSS, contrariamente às ERPI's privadas, onde mostrou ser a componente com média mais baixa.

Com a quarta questão de investigação ambicionávamos compreender se existiam diferenças nos estilos de liderança das ERPI's em estudo. O estudo evidenciou que, no setor privado, o estilo coercivo é o mais usado, e no setor da economia social é o estilo democrático. Salienta-se ainda que, enquanto os estilos coercivo e *pacesetting* são os mais usados nas ERPI's privadas, o oposto acontece nas ERPI's com estatuto de IPSS, ou seja, são os estilos menos usados. Como vimos, os líderes coercivos caracterizam-se essencialmente por exigirem obediência imediata; os líderes democráticos, por tomarem decisões baseadas no consenso com o grupo de trabalho; e os líderes *pacesetting*

distinguem-se por imporem ritmos de trabalho, esperando excelência e auto-orientação por parte dos liderados.

Através da quinta questão colocada, pretendíamos avaliar se a natureza jurídica da ERPI influenciava o estilo de liderança. Com esta investigação, concluiu-se que em todos os estilos de liderança há diferenças entre ERPI's privadas e IPSS. O *pacesetting* é o estilo que apresenta maior média no privado, face à média encontrada nas IPSS; todos os outros apresentam valores mais elevados nas IPSS. O estilo democrático tem maior valor de média nas IPSS; o estilo coercivo tem maior presença no privado.

Através da sexta questão de investigação, ambicionávamos perceber se os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação estavam mais presentes na liderança das ERPI's do setor da economia social do que nas ERPI's do setor privado. Os resultados obtidos permitem concluir que os atos de filantropia e altruísmo, bem como a cooperação entre organizações semelhantes se relacionam positivamente com os estilos de liderança nas ERPI's com estatuto de IPSS. Todavia, nas ERPI's privadas, a média apresenta-se inferior a 3, indiciando que não existe influência significativa de comportamentos filantrópicos, altruísticos, nem de cooperação entre organizações semelhantes perante a liderança exercida.

É de ressaltar que os *itens* do questionário «*sinto que a liderança se dedica a causas sociais*» e «*considero que o líder está nesta organização porque gosta de ajudar os outros*», referentes a esta matéria, são os que apresentam menores médias nas ERPI's privadas. Estes dados evidenciam que o setor privado perspetiva na resposta social ERPI mais uma oportunidade de investimento com retorno financeiro do que uma ação solidária, evidenciando-se uma certa competitividade entre organizações neste setor que se constata através da baixa média do *item* «*noto que existe cooperação entre a minha organização e outras semelhantes*».

Já no setor de economia social, a média para todos *itens* da variável filantropia, altruísmo e cooperação é significativa, o que é coerente com os princípios orientadores do setor, expressos, por exemplo, na Lei de Bases da Economia Social.

Através da sétima questão de investigação, pretendíamos descobrir se o estilo de liderança tinha influência no nível de motivação dos colaboradores. As respostas dos

colaboradores demonstraram que os estilos de liderança influenciam significativamente o nível de motivação dos colaboradores, tanto positivamente como negativamente.

O estilo *coaching* é o que apresenta mais correlação positiva com a motivação, evidenciando os valores mais elevados nos fatores higiénicos e motivacionais, o que concorda com teoria bifatorial de Herzberg. Concluimos igualmente que os líderes *coaching* desenvolvem pessoas para o futuro e distinguem-se por estimularem os seus liderados a vencerem desafios, mesmo que isso seja sinónimo de menor rapidez na execução das tarefas. É o estilo menos utilizado, porque face à gestão do tempo de trabalho, os líderes não têm disponibilidade para contribuir para o crescimento profissional do liderado, o que concorda com Goleman (op.cit).

Contrariamente ao estilo de liderança *coaching*, os estilos *pacesetting* e coercivo apresentam correlação negativa com a motivação, sobretudo nos fatores higiénicos, isto é, nas condições que envolvem a pessoa enquanto trabalha.

Por último, através da oitava questão, pretendíamos averiguar se a natureza jurídica das ERPI tinha influência na motivação dos colaboradores. Os dados recolhidos demonstram que a motivação é mais elevada nas ERPI's com estatuto de IPSS, comparativamente às ERPI's privadas, tanto relativamente aos fatores higiénicos (tipo de chefia, condições de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas e práticas de gestão da empresa, clima organizacional, políticas organizacionais e práticas de gestão), como relativamente aos fatores motivacionais, que integram a realização pessoal, o próprio trabalho em si, reconhecimento e desenvolvimento pessoal, uso pleno das habilidades pessoais, liberdade de execução de tarefas e de decisão, responsabilidade do cargo, autorrealização no cumprimento de tarefas.

No que concerne aos *itens* do questionário referente a esta matéria, o *item* «*sinto que a liderança contribui com todos os esforços para um clima organizacional positivo*» é o que apresenta valor mais elevado, tanto nas ERPI's privadas como nas ERPI's com estatuto de IPSS, e o *item* «*tendo em conta o vencimento geral para a minha categoria profissional, considero o meu salário justo*» é que apresenta valor mais baixo, também tanto no privado como setor da economia social.

## **8.2 Limitações e estudos futuros**

Este estudo apresenta algumas limitações, que procuraremos corrigir em futuras investigações.

Em primeiro lugar, a amostra poderia ter sido mais numerosa, caso tivéssemos conseguido que todos os elementos do universo tivessem respondido ao inquérito. A extensão do questionário era significativa, pelo que demorava algum tempo a preencher, e o facto de ser um inquérito sobre a realidade laboral e envolver questões sobre os líderes, poderá ter intimidado alguns dos inquiridos, levando-os a não responder, apesar da garantia de confidencialidade.

Também o facto de o inquérito ter sido aplicado somente a três ERPI's privadas e três ERPI's com estatuto de IPSS, levou a que a dimensão da amostra fosse reduzida, podendo ter condicionado a obtenção de resultados mais significativos. Neste sentido, sugerimos que em estudos futuros se possa alargar a amostra a mais organizações, nomeadamente noutros distritos, e na esfera da economia social não se cingirem apenas a entidades com estatuto de IPSS, como foi o caso desta investigação.

Tendo em conta a diversidade de respostas sociais existentes, que vão desde a infância à velhice, tanto na esfera da economia social como na esfera da economia privada, seria interessante explorar e comparar resultados noutras respostas sociais, não somente em ERPI's.

Apesar de o número total de questionários recolhidos entre as ERPI's privadas e as ERPI's com estatuto de IPSS não divergir muito, não nos foi possível recolher de forma equitativa os dados por organização, uma vez que o número de colaboradores difere entre si. Uma das razões para isso prende-se com o número de utentes que cada equipamento social tem capacidade para acolher.

Quanto à aplicação e recolha dos questionários, pensamos que teria sido mais vantajoso essas operações terem sido feitas diretamente pela investigadora, pois eventualmente ter-se-ia obtido um maior rigor nas respostas e evitado que alguns dos inquéritos fossem devolvidos com apenas preenchimento parcial.

Em próximas investigações, achamos que seria importante solicitar a colaboração dos Presidentes / Gerência das organizações, bem como da Direção Técnica. Seria um contributo relevante para a investigação conhecer a percepção que cada um destes líderes tem da sua liderança, bem como de uns em relação aos outros.

Por último, consideramos que seria bastante enriquecedor em estudos futuros complementar a metodologia quantitativa com a metodologia qualitativa, no estudo de determinados conceitos, nomeadamente os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação entre organizações, uma vez que tivemos dificuldades em encontrar bibliografia sobre esta matéria, sobretudo aplicada em contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. Em L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, v. 2, 267-299. New York: Academic Press.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: APA.
- Andrade, M. M. (2007). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico* (8<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., e Drasgow, F. (2000). “The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors”. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 249-269.
- Azevedo, A., Meneses, J., e Franco, R. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Azevedo, M. (2004). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares. Sugestões para Estruturação a Escrita*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual e Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2007). “Concepts of Leadership”. Em Robert P. Vecchio (ed.) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Notre Dame: University of Notre Dame Press. Disponível em: <http://www3.nd.edu/~undpress/excerpts/P01157-ex.pdf> Acedido a 25 de maio de 2016.
- Birou, A. (1982). *Dicionário de Ciências Sociais* (5<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.

Cação, R. (2010). *Testes Estatísticos – Testes Paramétricos e Não Paramétricos*. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/rosariocacao/testes-parametricos-e-nao-parametricos-3396639> Acedido a 17 de janeiro de 2017.

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016). *Conta Satélite da Economia Social em 2013*. Disponível em: <http://www.cases.pt/contasatelitedaes/> Acedido a 5 de Janeiro de 2017.

Chaves, R., e Monzón, J. L. (2006). *A Economia Social na União Europeia*. Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa. Disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf> Acedido a 2 de agosto de 2016.

Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração* (3ª ed.). São Paulo: Editora McGraw-hill.

Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um excelente Gestor de Pessoas* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Compromisso de Cooperação Para o Setor Social e Solidário. *Protocolo para o Biénio 2015-2016*. Governo de Portugal, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (CNIS) e Mutualidades Portuguesas. Disponível em: <http://www4.seg-social.pt/documents/10152/453857/Protocolo+de+Coopera%C3%A7%C3%A3o+2015-2016> Acedido a 19 de Janeiro de 2016.

Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão de Pessoas*. Editora Bertrand.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.

- Cunha, M., P., Rego, A., Cunha, R., C., e Cabral-Cardoso (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., e Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., P., Rego, A., Cunha, R., C., Cabral-Cardoso, C., e Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed. - revista e atualizada). Lisboa: Editora RH.
- Daniel, T. e Metcalf, G. (2005). “The Science of Motivation”. *Journal Society of Human Resource Management White Paper*, v. 8.
- Demoustier, D. (2003). *L'économie Sociale et Solidaire: S'associer pour Entendre Autrement*. Paris: Éditions La Découverte.
- Direção Geral da Segurança Social: *Regulamento das participações familiares devidas pela utilização dos serviços e equipamentos sociais das IPSS*, Circular nº 4 de 16 de Novembro de 2014. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/9096175/COT%204%202014.pdf/c44472fc-427b-47fe-86b7-deb1e272f4b1> Acedido a 15 de Fevereiro de 2016.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações. Recomendações para Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dornelas, M. A. (2005) *Responsabilidade social versus filantropia empresarial: um estudo de caso na cadeia automobilística de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras: Minas Gerais.
- Draperi, J. (2007). *Comprendre l'Économie Sociale: Fondements et Enjeux*. Paris: Dunod.
- Fachada, M. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fáisca, L. (2010). *Teste de hipóteses – Suas aplicações e limites*. Seminários de métodos e análises de dados. Disponível em: [http://w3.ualg.pt/~lfaisca/smad01/smad\\_testes%20hipoteses\\_ppt.pdf](http://w3.ualg.pt/~lfaisca/smad01/smad_testes%20hipoteses_ppt.pdf) Acedido a 22 de janeiro de 2017.

- Faria, J. (2012). *Liderança e Gestão Pública em Portugal – Características e Implicações no Desempenho Organizacional*. Tese de Doutoramento. Évora: Universidade de Évora.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., e Parreira, P. (2007). “Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa”. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, v. 6, n. 3. Lisboa, INDEG-ISCTE Executive Education.
- Fernandes, R., Lemos, D., Hoffmann, M., e Feuerschütte, S. (2015). “O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação”. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n. 4, Rio de Janeiro.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, M. M., e Ferreira, C. H. M. (2006). Terceiro setor: um conceito em construção, uma realidade em movimento. Disponível em: [http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais\\_2006\\_arquivo\\_30.pdf](http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_30.pdf)  
Acedido a 3 de agosto de 2016.
- Filho, A. A., e Araújo, M. A. D. (2001). “Um Estudo da Força Motivacional dos Funcionários do Banco do Brasil à Luz da Teoria da Expectativa”. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 8, n. 2, São Paulo. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08-2art03.pdf> Acedido a 18 de julho de 2016.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, D. H., e Fontelles, R. G. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica: Diretrizes para a Elaboração de um Protocolo de Pesquisa*. Belém: Núcleo de Bioestatística Aplicado à pesquisa da Universidade da Amazônia.
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas dos Processos de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

- Gimba, R. F. (2011). *A influência da estrutura de valores na expressão da autenticidade do líder*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than the IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D., Bennis W., e O'Toole, J. (2009). *Transparência. Como os Líderes Podem Criar uma Cultura de Sinceridade*. Coleção: Economia Aberta. Grávida.
- Goleman, D. (2015). *Como Ser um Líder. A Importância da Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Gonçalves, J., Metelo, C., e Gil, A. (2014). *Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos: Relatório 2014*. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS). Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/pdf/esocial.pdf> Acedido a 18 de maio de 2016.
- Graça, T. S. B. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. Santarém: Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém.
- Greenberg, J., e Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations* (8<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. Disponível em: [http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168\\_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf) Acedido a 12 de julho de 2016.
- Hemsworth, K. (2013). *Os Serviços de Apoio Domiciliário privados em alternativa à carência de Respostas Sociais do Estado*. Tese de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Hill, M. M., e Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., e Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3<sup>rd</sup> ed). USA: McGraw-Hill.
- Instituto da Segurança Social (2015). *Apoios Sociais e Programas - Programas de Apoio ao Investimento*. Lisboa: Instituto da Segurança Social, I.P. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/programas-de-apoio-ao-investimento> Acedido a 2 de agosto de 2016.
- Instituto da Segurança Social (2016). *Apoios Sociais e Programas - Idosos*. Lisboa: Instituto da Segurança Social, I.P. Disponível em: <http://www4.seg-social.pt/idosos> Acedido a 14 de junho de 2016.
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2015). *Guia Prático de Apoios Sociais a Pessoas Idosas*. (N35J – V4.10)
- Jabor, M., Minghat, A, Maigari, S., e Buntat, Y. (2012). “Sustainable Leadership for Technical and Vocational Education and Training in Developing Nations”. *International Journal of Scientific and Research Publications*, v. 2, Issue 8, August 2012. Faculty of Education, Universiti Teknologi Malaysia.
- Jesuino, J. C. (2000). “Estrutura e processos de grupos”. Em J. Vala e M. B. Monteiro (coords.), *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Karpinski, J. A., e Stefano, S. R. (2014). “O Comportamento dos Líderes: um Estudo Comparativo Entre Empresas Familiares de uma Cidade da Mesorregião do Sudeste Paranaense”. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 15, n. 2. Disponível em: <http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/296> Acedido a 20 de junho de 2016.
- Lima, M. L., Vala, J. E. e Monteiro, M. B. (1994). “A satisfação Organizacional: confronto de modelos”. Em Vala, J., Monteiro M. B., Lima, M. L., e Caetano, A. (Org), *Psicologia social das organizações* (pp.101-122). Oeiras: Celta Editora.

- Lisboa, J. V. (2013). “Aspetos Gerais da Empresa”. Em Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., e Almeida, F. (Coord.), *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed). Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Lourenço, L. (2006). *O case study José Mourinho: Uma investigação sobre o fenómeno da liderança e a Operacionalização da perspectiva paradigmática da complexidade*. Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Machado, C. (2010). *Cultura e Processos de Liderança em Contexto Educativo: um Estudo Exploratório sobre o Desenvolvimento de uma Organização Educativa*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (6ª ed). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, Mayara. (2010). *Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização*. Monografia, não publicada, apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário do Sul de Minas. Silvianópolis: UNIS/MG. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml>. Acedido a 28 de junho de 2016.
- Maximiano, A. (2002) *Administração de Projetos: como Transformar Ideias em Resultados*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. (2007). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Editora Atlas.
- Melo, Miguel (s.d.). “Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) Art.º 12.º do Decreto-Lei n.º 36/A – 2011, de 9 de Março - Particularidades Fiscais”. *Fiscalidade*. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/59/Fiscalidade.pdf> Acedido a 25 de maio de 2016.
- Namorado, R. (s.d.). “Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português”. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Centro de

Estudos Sociais. Disponível em:

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/251.pdf> Acedido a 12 de junho de 2016.

Nascimento, C. (2012). *Estilos de Liderança no Terceiro Setor e Repercussão nos Níveis de Motivação dos Colaboradores*. Tese de Mestrado não publicada. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Pérez-Ramos, J. (2009). “Motivação no trabalho: abordagens teóricas”. *Portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC)*, v. 1, n. 2, supl. 2. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004) Acedido a 29 de julho de 2016.

Peruzzo, C. M. K. (2008). *Manual de Metodologia para Elaboração de Relatório de Qualificação, Dissertação de Mestrado e Tese de Doutorado*. São Bernardo do Campo-SP: Universidade Metodista de São Paulo.

Pestana, M., e Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pimentel, L. (2005). *O Lugar do Idoso na Família* (2ª ed). Coimbra: Quarteto.

Pin, J. R., e Susaeta, L. (2013). *La Motivacion Del Directivo En El Sector Financiero Español: Analisis Comparativo De La Banca Privada y Publica. Un Estudio Empirico*. Documento de Investigación nº 507, IESE Business School – Universidad de Navarra. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0507.pdf> Acedido a 13 de julho de 2016.

PORDATA (2015). *População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários*. Dados do INE - X, XI, XII, XIII, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População. Disponível em: <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> Acedido a 14 de junho de 2016.

- PORDATA (2016). *População residente: total e por grandes grupos etários*. Estimativas Anuais da População Residente segundo dados do INE. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-513> Acedido a 14 de junho de 2016.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, A. (2008). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1732> Acedido a 7 de julho de 2016.
- Ribeiro, F. M., e Santos, S. F. (2013). *A Fiscalidade e as Organizações de Economia Social*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior* (11<sup>th</sup> ed). USA: Pearson Prentice Hall.
- Roberto, M. A. (2008). *Grandes Líderes Não Aceitam Sim Como Resposta*. Nova Jérсия/Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Rocha, I., Pimenta, N. (Coord.) (2013). *Código do Trabalho* (7ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rumsey, D. J. (2009). *Estatística para Leigos*. Brasil: Alta Books.
- Saldo Positivo – Caixa Geral de Depósitos. Guia Portugal 2020: Saiba tudo sobre os novos fundos comunitários. Programa de Literacia Financeira. Disponível em: [http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2014/11/guia\\_portugal-2020-2.pdf](http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2014/11/guia_portugal-2020-2.pdf) Acedido a 2 de agosto de 2016.

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Santos, A., P. (2016). *Satisfação e Motivação Organizacional: Estudo de Caso dos Funcionários Não Docentes da Universidade do Algarve*. Tese de Mestrado. Algarve: Universidade do Algarve. Disponível em: [http://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8562/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final\\_assinada.pdf](http://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8562/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final_assinada.pdf) Acedido a 11 de julho de 2016.
- Serra, C. (2010). *Estudo do Perfil dos Presidentes das IPSS: Caso Distrito da Guarda*. Tese de Mestrado. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.
- Serrano, J. M. M. (2015). *As componentes educativa e cultural das organizações como fatores incrementais da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional*. Tese de Doutoramento. Évora: Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.
- Silva, M. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Sims, D., Fineman, S., e Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations: An Introduction*. London: Sage.
- Singer, P. (2004). *A Economia Solidária no Governo Federal*. Brasil: Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: [http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BAFFE3B012BBFBB292256E7/conf\\_textopaulsinger.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BAFFE3B012BBFBB292256E7/conf_textopaulsinger.pdf) Acedido a 25 de maio de 2016.
- Soares, M. (2013). “Um em cada dez idosos espera um ano para ter vaga num lar”. *Jornal - O Público* de 26 de março de 2013, Lisboa. Disponível em: <https://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-em-cada-dez-idosos-espera-um-ano-para-ter-vaga-num-lar-1589162> Acedido a 18 de Agosto de 2016.

- Sobrinho, A., e Almeida, K. (2002). *A influência da liderança na eficácia da equipe em empresa familiar*. Belém. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/> Acedido a 25 de junho de 2016.
- Sousa, A. S. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.
- Tomás, R., Ferreira, J., Araújo, A., e Almeida, L. (2014). “Adaptação Pessoal e Emocional em Contexto Universitário: O Contributo da Personalidade, Suporte Social e Inteligência Emocional”. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, n. 48-2.
- Vários. (2003). *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/> Acedido a 12 de julho de 2016.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vroom, V. H., e Jago, A. G. (2007) “The role of the situation in leadership”. *American Psychologist*, v. 62, n. 1, 17–24. Disponível em: [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Leadership/Vroom\\_Jago\\_2007\\_The\\_role\\_of\\_the\\_situation\\_in\\_leadership.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf) Acedido a 29 de maio de 2016.
- William, F. (2015). “Carta Global de princípios. *Revista Filantropia*”. Disponível em: <http://www.institutofilantropia.org.br> Acedido a 24 de junho de 2016.

## Legislação

Constituição da República Portuguesa: VII Revisão Constitucional (2005), 2 de Abril de 1976. Disponível em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx> Acedido a 15 de janeiro de 2015.

Decreto-lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro. (1979). Diário da República 1.ª série — N.º 299. *Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social*. Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais. Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2013/05/08800/0272702728.pdf> Acedido a 27 de agosto de 2016.

Decreto-lei 119/83 de 25 de fevereiro. (1983). Diário da República 1.ª série — N.º 46. *Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social*. Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais. Disponível em: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/41136/DL\\_119\\_83/5d8a4bee-5fa2-43a1-96ed-19131e9d537c](http://www.seg-social.pt/documents/10152/41136/DL_119_83/5d8a4bee-5fa2-43a1-96ed-19131e9d537c) Acedido a 18 de agosto de 2016.

Decreto-lei n.º 33/2014 de 4 de março. (2014). Diário da República 1.ª série — N.º 44. *Define o regime de licenciamento e de fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos de apoio social*. Lisboa: Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/572189> Acedido a 18 de Outubro de 2016.

Decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. (2014). Diário da República 1.ª série — N.º 221. *Alteração ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Lisboa: Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Disponível em: [http://novo.cnis.pt/images\\_ok/DL\\_172A\\_14\\_Nov\\_2014.pdf](http://novo.cnis.pt/images_ok/DL_172A_14_Nov_2014.pdf) Acedido a 18 de setembro de 2016.

Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro. (2007). Diário da República 1.ª série — N.º 11. *Aprova as Bases Gerais do Sistema de Segurança Social*. Lisboa: Assembleia da República. Disponível em: <http://www.ipv.pt/secretaria/lei42007.pdf> Acedido a 27 de setembro de 2016.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. (2013). Diário da República 1.ª série — N.º 88. *Lei de Bases da Economia Social*. Lisboa: Assembleia da República. Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2013/05/08800/0272702728.pdf> Acedido a 27 de agosto de 2016.

Portaria n.º 869/2006 de 29 de Agosto. (2006). Diário da República 1.ª série — N.º 166. *Regulamento do Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Disponível em: [http://www.oern.pt/documentos/legislacao/portarias/P869\\_2006.pdf](http://www.oern.pt/documentos/legislacao/portarias/P869_2006.pdf) Acedido a 8 de agosto de 2016.

Portaria n.º 67/2012 de 21 de março. (2012). Diário da República 1.ª série — N.º 58. *Definição das condições de organização, funcionamento e instalação a que devem obedecer as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Disponível em: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/604348/Portaria\\_n\\_67\\_2012\\_21\\_marco/06a43614-593e-4450-8c1b-e72eb5be1b8e](http://www.seg-social.pt/documents/10152/604348/Portaria_n_67_2012_21_marco/06a43614-593e-4450-8c1b-e72eb5be1b8e) Acedido a 18 de fevereiro de 2016.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 – Questionário dirigido aos colaboradores não chefia das  
organizações estudadas**



## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO:

### PARTE I – Informação sobre o estudo

O presente inquérito tem como objetivo a recolha de dados para a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém. O referido trabalho está a ser realizado pela aluna Carina Marques, sob orientação do Professor Doutor João Serrano e intitula-se “Impacto dos estilos de Liderança na Motivação Profissional - Análise Comparativa entre Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas do Setor de Economia Social e do Setor Privado”.

As questões apresentadas visam analisar a sua perceção do estilo de liderança que é exercida pelos seus superiores máximos (**Gerência/ Presidência**) na organização onde trabalha, e o impacto que esse estilo tem na sua motivação profissional.

Não existem respostas certas ou erradas. Pede-se apenas que responda de forma sincera e a todas as questões para que o estudo não fique comprometido.

**Os dados recolhidos serão tratados globalmente, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade de todas as suas respostas.**

Assinale as suas respostas com um X. Caso se engane na resposta, risque por cima e coloque um círculo na resposta que pretende assinalar.

Se tiver dúvidas ou pretender algum esclarecimento adicional, contacte-nos para:

Carina Marques – Correio eletrónico: [karinamarkues@hotmail.com](mailto:karinamarkues@hotmail.com)

Telefone: 912488574

*Agradecemos a sua colaboração!*

## PARTE II – Dados sociodemográficos

Idade:

Entre 18 e 30 anos	
Entre 31 e 40 anos	
Entre 41 e 50 anos	
Entre 51 e 60 anos	
Mais de 60 anos	

Género:

Feminino	
Masculino	

Habilitações Literárias

1º Ciclo (antiga 4ª Classe)	
2º Ciclo (6º ano)	
3º Ciclo (9º ano)	
Ensino Secundário (12º ano)	
Ensino Superior: Licenciatura	
Ensino Superior: Mestrado	
Ensino Superior: Doutoramento	

Há quanto tempo trabalha nesta Estrutura Residencial para Pessoas Idosas?

Menos de 1 ano	
Entre 1 e 3 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Entre 5 e 7 anos	
Entre 7 e 10 anos	
Mais de 10 anos	

Qual a distância entre a sua casa e o local de trabalho?

Menos de 5 km	
Entre 5 e 10 km	
Entre 10 e 15 km	
Entre 15 e 20 km	
Mais de 20 km	

### PARTE III – Liderança e motivação profissional

Para cada uma das afirmações apresentadas, avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala:

1 - *Discordo totalmente*

2 - *Discordo*

3 - *Às vezes*

4 - *Concordo*

5 - *Concordo totalmente*

TODAS AS QUESTÕES REPORTAM-SE AO SEU SUPERIOR MÁXIMO HIERÁRQUICO (GERÊNCIA/ PRESIDÊNCIA)

		1	2	3	4	5
1	Valoriza o conhecimento do grupo de trabalho e incentiva à troca de ideias e partilha de experiências					
2	É capaz de gerir as emoções em situações de elevada tensão não agindo sob impulso					
3	Procura ajudar o grupo de trabalho na resolução de problemas mesmo que sejam fora do âmbito organizacional					
4	Consegue levar o grupo de trabalho a atingir os objetivos da organização					
5	Procura saber junto dos trabalhadores o porquê situações menos agradáveis, analisando os seus pontos de vista					
6	Dá-me liberdade para inovar e experimentar novos métodos de desempenho					
7	Consegue mobilizar o grupo de trabalho para o que pretende, demonstrando a importância de cada colaborador(a) para tal					
8	Gera abertura e participação do grupo de trabalho na organização					
9	Concebe soluções inovadoras e eficazes					
10	Estabelece objetivos, dando ao grupo de trabalho margem de manobra para definir os seus próprios meios					
11	Investe na formação profissional do grupo de trabalho					
12	Proporciona oportunidades de desenvolvimento de carreira aos elementos do grupo de trabalho					
13	Delega tarefas e estimula o grupo de trabalho a vencer desafios					
14	Atribui-me tarefas de confiança e responsabilidade					
15	Vejo a liderança da minha organização como um exemplo a seguir					
16	Para a liderança o grupo de trabalho é a prioridade máxima					
17	Sinto que se preocupa com o bem-estar dos elementos do grupo de trabalho					
18	Sinto que sou recompensado(a) pelo bom desempenho de tarefas					
19	Tenho plena confiança na liderança					
20	Dá-me flexibilidade para desempenhar as minhas tarefas					
21	Estimula a participação do grupo de trabalho na tomada de decisões, realçando a importância do trabalho em equipa					
22	Proporciona boas relações entre o grupo de trabalho					
23	Gere eficazmente os conflitos que surgem no grupo de trabalho					
24	Sinto que a minha opinião é valorizada					
25	Faz reuniões regulares com a equipa para saber como corre o trabalho					
26	Privilegia os resultados da organização em detrimento do grupo de trabalho					
27	Estabelece elevados padrões de desempenho					

28	Incentiva ao desempenho de tarefas individualmente para rentabilizar o tempo de trabalho					
29	Quando pretende alterações nas minhas tarefas, utiliza um discurso claro e objetivo em relação ao que pretende					
30	Considero que a liderança é exigente demais na execução das minhas funções					
31	A liderança toma decisões sem se interessar pelo grupo de trabalho					
32	A liderança não demonstra preocupação com o que grupo de trabalho pensa					
33	Sinto que me é exigida obediência imediata					
34	Sinto que a liderança enfraquece o sentimento de pertença do grupo de trabalho face à organização					
35	A liderança impõe as suas ideias sem ter em conta a opinião do grupo de trabalho					
36	Sinto que na organização onde trabalho a prioridade máxima são as pessoas					
37	Considero que o líder está nesta organização porque gosta de ajudar os outros					
38	Noto que existe cooperação entre a minha organização e outras semelhantes					
39	Sinto que o líder é solidário, ajudando as pessoas					
40	Sinto que a liderança se dedica a causas sociais					
41	São-me disponibilizados todos os meios para executar as minhas tarefas					
42	São-me atribuídos todos os benefícios legais					
43	Tendo em conta o vencimento geral para a minha categoria profissional, considero o meu salário justo					
44	Estou satisfeito(a) com as práticas de gestão adotadas pela liderança					
45	Sinto que a liderança contribui com todos os esforços para um clima organizacional positivo					
46	Sinto-me realizado(a) pessoalmente com a minha categoria profissional					
47	A liderança consegue manter-me motivado(a) para o trabalho					
48	Reconhece a importância das minhas funções para o sucesso da organização					
49	Analisa as expectativas e necessidades de cada trabalhador, tentando ir ao encontro das mesmas					
50	Na organização onde trabalho tenho oportunidade de ser promovido(a) e evoluir na minha carreira					

**Muito obrigada pela sua colaboração**

**ANEXO 2 – *E-mail* de solicitação de participação no estudo**

Exmo. Sr. Presidente,

O meu nome é Carina Alexandra Albano Marques, sou aluna do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, e presentemente estou a realizar a dissertação final, cujo tema é “Impacto dos estilos de Liderança na Motivação Profissional - Análise Comparativa entre Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas do Setor de Economia Social e Setor Privado”

Para a concretização deste estudo, pretendo aplicar um inquérito por questionário aos colaboradores com cargos não chefia de seis Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, três pertencentes ao setor da economia social e as restantes três ao setor de economia privada. Deste modo, venho por este meio solicitar a v/ autorização para que o inquérito, cujo exemplar se anexa, possa ser colocado à consideração dos trabalhadores da organização, garantindo-se o anonimato aos respondentes.

O tratamento dos dados será realizado de forma confidencial, não sendo nenhuma informação individual divulgada, e todos os resultados serão analisados de forma global. Desde já, comprometo-me a disponibilizar uma cópia do trabalho no final do estudo.

Desde já, encontro-me disponível para esclarecer dúvidas e/ ou prestar informação adicional

Grata pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Carina Marques