



# A Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Fundação Luís Vicente

Inês Cosme Mesquita



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **A Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Fundação Luís Vicente**

Inês Cosme Mesquita

### **Monografia**

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Susana Maria  
Salgueiro Rebelo da Fonseca

Professor Doutor Filipe Alexandre  
Pereira Duarte

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia deixar de expressar a minha enorme gratidão perante todas as pessoas que me são importantes e que me acompanharam, incentivaram e apoiaram durante todo este percurso.

Esta dissertação reflete o fim de um percurso académico bastante ambicionado, apesar de todas as adversidades e contratemplos, finalmente consegui atingir este grande objetivo a que me propus quando iniciei o mestrado.

Posso dizer que com muito esforço, apoio e dedicação, consegui vencer esta batalha académica e pessoal, superando todas as dificuldades que foram surgindo, pese embora todo o trabalho realizado é, certamente, bastante gratificante.

Neste contexto, quero agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização do presente trabalho com palavras de incentivo, carinho e compreensão.

Essencialmente quero agradecer aos meus pais, Carlos e Celeste, que me proporcionam uma vida incrível, sendo que para eles o mais importante é que eu esteja e seja feliz, independentemente de tudo.

Agradeço imensamente à minha irmã, Maria e ao João, por serem o principal pilar em toda a minha vida. Desde o início desta caminhada tiveram sempre muita paciência e compreensão para comigo, estando sempre prontos para me ajudarem e dizerem palavras amigas, inspiradoras e otimistas, e agradeço também por nunca me terem deixado desistir por muita vontade que tivesse.

Estou também muito grata à minha família e amigos, que me acompanharam sempre nesta jornada, incentivando-me a continuar com todo este estudo.

Endereço também os meus agradecimentos a todos os professores que tive ao longo da minha vida escolar, por terem partilhado todos os seus conhecimentos, contribuindo e muito para a elaboração deste trabalho, sobretudo aos docentes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Em especial, aos meus orientadores, Professora Doutora Susana Fonseca e Professor Doutor Filipe Duarte, pela orientação, acessibilidade, interesse e disponibilidade.

Um especial agradecimento à Fundação Luís Vicente, pelo seu enorme contributo, permitindo que a parte prática deste estudo fosse realizada, tornando toda a investigação possível. Agradeço igualmente aos inquiridos (funcionários da IPSS) e aos entrevistados (Dra. Diana Camilo, Sr. Fernando Borges e Enf. Margarida Peixoto), que colaboraram e dispensaram um pouco do seu tempo para responder ao questionários e à entrevista, respetivamente, sem o contributo destas pessoas este trabalho não seria exequível.

O meu sentimento de gratidão para com todas estas pessoas é enorme, estou-vos eternamente grata.

## **RESUMO**

É de conhecimento geral o papel imperativo que as Organizações Sociais possuem no novo panorama vivido em Portugal, devido às constantes alterações tecnológicas, ambientais, sociais, políticas, climatéricas, económico-financeiras e organizacionais. Os colaboradores destas organizações lidam diária e constantemente com emoções e sentimentos, e nesse sentido é crucial que se retenham recursos humanos com valor, que sejam capazes de se adaptar à mudança e consigam gerir corretamente as suas emoções, garantindo o seu bem-estar, assim como o sucesso, estabilidade e sustentabilidade das instituições e dos seus clientes. Neste contexto, a Inteligência Emocional surge como um pilar essencial para qualquer organização, permitindo que estas cumpram, da melhor forma possível, a missão e visão estipuladas, desenvolvendo uma boa vantagem competitiva. Dada a relevância e pertinência deste tema, o objetivo primordial deste trabalho consubstancia-se na análise da importância da Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor, bem como no impacto e influência que este conceito detém na gestão das mesmas. Sendo esta pesquisa um estudo de caso, para essa análise foi adotada uma metodologia qualitativa, tendo como técnicas de recolha de dados a administração de uma entrevista à Direção da Fundação Luís Vicente e a aplicação de um questionário aos colaboradores da mesma. Como principais conclusões deste estudo podemos ressaltar o facto de que as emoções dos colaboradores devem ser trabalhadas em seu proveito, bem como da Instituição, de forma a mantê-los satisfeitos e motivados, pois pessoas detentoras de Inteligência Emocional possuem todas as características necessárias para contribuir para o sucesso das instituições.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; Organizações Sociais; Economia Social; IPSS; Inteligência Emocional.

## **ABSTRACT**

It is common knowledge that Social Organizations play an imperative role in the new scenario experienced in Portugal, due to the constant technological, environmental, social, climatic, economic-financial and organizational changes. The employees of these organizations deal daily and constantly with emotions and feelings, and in this sense it is crucial to retain valuable human resources who are able to adapt to change and manage their emotions correctly, guaranteeing their well-being, as well as the success, stability and sustainability of the institutions and their clients. In this context, Emotional Intelligence has emerged as a pillar for organizations, enabling them to fulfill their mission and vision in the best possible way and develop a competitive advantage. Given the relevance and pertinence of this topic, the primary objective of this work is to analyze the importance of Emotional Intelligence in Third Sector Organizations, as well as the impact and influence that this concept has on their management. As this research is a case study, a qualitative methodology was adopted for this analysis, and data collection techniques included an interview with the management of the Luís Vicente Foundation and the application of a questionnaire to its employees. The main conclusions of this study are the employees' emotions should be worked on to their advantage, as well as the institution's, in order to keep them satisfied and motivated, because people with Emotional Intelligence have all the necessary characteristics to contribute to the success of institutions.

**Keywords:** Third Sector; Social Organizations; Social Economy; IPSS; Emotional Intelligence.

# ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	vii
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA</b> .....	11
<b>1.1 Terceiro Setor</b> .....	11
<b>1.2 Economia Social</b> .....	12
<b>1.3 Organizações Sociais</b> .....	14
<b>1.4 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)</b> .....	15
<b>1.5 Inteligência Emocional</b> .....	17
<b>1.5.1 Abordagem Histórica e Conceptual</b> .....	17
<b>1.5.2 Modelos da Inteligência Emocional</b> .....	18
<b>1.5.3 Emoções</b> .....	19
<b>1.5.4 Inteligência Emocional no Terceiro Setor</b> .....	21
<b>1.5.5 Relação da Inteligência Emocional com outros conceitos</b> .....	22
<b>2. DESENHO METODOLÓGICO</b> .....	25
<b>2.1 Metodologia e Métodos utilizados</b> .....	25
<b>2.2 Delimitação do Universo/População e Amostra</b> .....	27
<b>2.2.1 Caso de Estudo: Fundação Luís Vicente</b> .....	28
<b>2.3 Técnicas de recolha de dados</b> .....	33
<b>2.3.1 Inquérito por questionário</b> .....	35
<b>2.3.2 Inquérito por entrevista</b> .....	36
<b>2.4 Técnicas de análise de dados</b> .....	37
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	38
<b>3.1. Inquérito por questionário</b> .....	38
<b>3.2. Inquérito por entrevista</b> .....	59

<b>3.3 Discussão teórica dos resultados</b> .....	62
<b>CONCLUSÕES</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	67
<b>APÊNDICES</b> .....	73
<b>APÊNDICE A</b> .....	74
<b>Termo de Consentimento Livre</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	75
<b>ANEXO A</b> .....	76
<b>Guião de entrevista</b> .....	76
<b>ANEXO B</b> .....	78
<b>Inquérito por questionário</b> .....	78

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Organograma Fundação Luís Vicente .....	30
Figura 2 - Sexo dos inquiridos .....	38
Figura 3 - Idade dos inquiridos .....	39
Figura 4 - Estado civil dos inquiridos.....	39
Figura 5 - Habilitações literárias dos inquiridos .....	40
Figura 6 - Antiguidade profissional .....	40
Figura 7 - Categoria profissional dos inquiridos .....	41
Figura 8 - Reconhecimento das emoções .....	41
Figura 9 - Controlo sobre as emoções.....	42
Figura 10 - Identificação das causas das emoções .....	42
Figura 11 - Compreensão de sentimentos e emoções .....	43
Figura 12 - Tom de voz.....	43
Figura 13 - Expressões faciais de outras pessoas .....	44
Figura 14 - Mensagens não verbais de terceiros .....	45
Figura 15 - Mensagens não verbais.....	45
Figura 16 - Compreensão de emoções através da escuta .....	46
Figura 17 - Compreensão de pontos de vista .....	46
Figura 18 - Exprimir emoções em palavras .....	47
Figura 19 - Interferência de sentimentos no local de trabalho.....	47
Figura 20 - Compreender como as pessoas se sentem .....	48
Figura 21 - Saber quando falar dos problemas com outras pessoas .....	49
Figura 22 - Partilhar emoções com outras pessoas .....	49
Figura 23 - Relevância dada às emoções dos recursos humanos .....	50
Figura 24 - Motivação dos colaboradores .....	50
Figura 25 - Interferência das necessidades pessoais no ambiente organizacional .....	51
Figura 26 - Trabalho de equipa .....	51
Figura 27 - Liderança.....	52
Figura 28 - Forma como o trabalho influência os resultados organizacionais .....	52
Figura 29 - Mudanças de humor .....	53
Figura 30 - Consciência .....	54
Figura 31 - Aspetos positivos na vida.....	54
Figura 32 - Sorte.....	55
Figura 33 - Capacidade de adaptação a novas realidades.....	55
Figura 34 - Entusiasmo .....	56
Figura 35 - Motivação.....	56
Figura 36 - Frustração.....	57
Figura 37 - Raiva/Fúria .....	57
Figura 38 - Alegria.....	58
Figura 39 - Tristeza/Desânimo .....	59

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CAE – Código de Atividade Económica

CD – Centro de Dia

CESP - Confederação da Economia Social Portuguesa

CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

EUA – Estados Unidos da América

FLV – Fundação Luís Vicente

IE – Inteligência Emocional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LBES – Lei de Bases da Economia Social

NIF – Número de Identificação Fiscal

NIPC – Número de Identificação de Pessoa Coletiva

OBESP – Observatório da Economia Social Portuguesa

POAPC – Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carenciadas

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## **INTRODUÇÃO**

O presente estudo foi realizado para a obtenção do grau de Mestre do curso de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Politécnico de Viseu.

Na década de 90, começaram a sentir-se intensas e complexas mudanças, quer a nível das tecnologias, da aceleração dos processos de trabalho, das rigorosas tomadas de decisão e ainda a nível dos conhecimentos e objetivos do mercado que é cada vez mais exigente.

Tudo isto fruto da incessante globalização, o que acarreta específicas condições por parte das organizações, tais como a flexibilidade, resiliência, criatividade, inovação, aceitação da mudança, foco nos resultados, e por fim, destacamos o foco nas pessoas, já que o “capital humano” é imprescindível para a procura de uma vantagem competitiva em relação à concorrência (Neves & Costa, 2012).

Atualmente, cada vez mais se pensa nas pessoas nas organizações, pois deve-se ter em conta que estas é que as constituem, e por isso é crucial ter a noção de que os seus colaboradores são a sua principal fonte competitiva e por esse motivo devem ser ouvidos, compreendidos e respeitados.

É precisamente neste aspeto que surge a Inteligência Emocional, sendo um constructo bastante complexo, inovador, atual, relevante e alvo de constantes pesquisas e discussões por parte de vários autores, visto ser um tema que suscita uma enorme atenção em diversos campos da vida política, económica, social, financeira e organizacional e ainda em contextos profissionais como na educação, medicina, engenharia e gestão (Cunha *et al.*, 2007).

O conceito desta temática foi e continua a ser definido por vários entendedores da matéria, muitas vezes sem consenso entre eles, no entanto existe sempre um ponto em comum nas suas definições, ou seja, a Inteligência Emocional trata-se de um conjunto de várias capacidades psicológicas, que engloba também a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias e a capacidade para agir intencionalmente (Mayer & Salovey, 1990). Este conceito tem tendência a modificar-se à medida que vão sendo realizados novos estudos com novas conclusões, pois muitas das vezes dá-se conta de uma relação com outras questões organizacionais, como a liderança, satisfação, desempenho, motivação, produtividade, entre outras (Ferrari & Ghedine, 2021).

Durante muito tempo, as emoções eram de certa forma rejeitadas a nível laboral, onde se costumava impor aos colaboradores que separassem assuntos pessoais dos profissionais. Contudo, a ciência moderna veio refutar esta ideia, visto que as emoções dos colaboradores são essenciais para o seu bom desempenho e se forem bem geridas, irá notar-se um aumento da produtividade, defendendo assim que não é apenas a componente cognitiva que assegura as melhores decisões, pois a Inteligência Emocional conduz ao desenvolvimento pessoal, organizacional e até académico, gerando uma performance laboral mais dinâmica, lucrativa e bem-sucedida (Sawaf & Cooper, 1997).

Portanto, a Inteligência Emocional trata-se da capacidade que as pessoas têm para raciocinar sobre as emoções e de gerarem pensamentos, o que abrange também a habilidade de perceber e gerar emoções para favorecer o raciocínio, compreender e regular as ditas emoções de forma a promover o crescimento intelectual e emocional (Mayer *et al.*, 2004).

Deste modo, como já fora elencado, as emoções são cruciais em ambiente de trabalho e, por isso, dada a sua importância, o objetivo deste trabalho incide principalmente na forma como os colaboradores das Organizações do Terceiro Setor lidam diariamente com as emoções (as suas próprias emoções, bem como das emoções dos seus colegas de trabalho, superiores hierárquicos, utentes e respetivas famílias).

Este estudo pretende analisar a forma como a Inteligência Emocional influencia a gestão das Organizações Sociais e a questão de partida que foi estabelecida indaga sobre isso mesmo, ou seja, “Qual a importância da Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor, principalmente na Fundação Luís Vicente?”. Tendo em consideração a linha orientadora deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos: compreender a importância do Terceiro Setor, em Portugal; entender a importância e o impacto da Inteligência Emocional na gestão da Fundação Luís Vicente; e conhecer a realidade organizacional da Fundação Luís Vicente, compreendendo de que forma o uso da Inteligência Emocional influencia o seu desenvolvimento e funcionamento.

Esta Instituição foi escolhida principalmente pelo facto de ser próxima da nossa área de residência e pela possibilidade de a contactar presencialmente. Há também interesse em conhecer um pouco o trabalho que esta Instituição desempenha perante a comunidade local e obviamente temos como intuito melhorar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da mesma, utilizando a Inteligência Emocional.

O primeiro capítulo aponta os fundamentos teóricos da pesquisa, onde são apresentados, definidos e caracterizados os principais constructos teóricos da mesma, sendo realizada uma retrospectiva histórica e conceptual das abordagens e conceitos elencados, indicando os principais autores e modelos teóricos, o que torna este capítulo indispensável, na medida em que serve de fundamento para o conhecimento sobre o objeto de estudo, servindo também de alicerce à parte prática.

Posteriormente, surge a contribuição prática do trabalho, ou seja, o segundo capítulo que visa apresentar o desenho metodológico. Tal como o próprio nome indica, este capítulo pretende dar a conhecer a metodologia que irá ser utilizada, qual o método escolhido, a população definida, indicar ainda as técnicas de recolha de dados, bem como as técnicas de análise de dados. Ainda neste capítulo é realizada a caracterização da Fundação Luís Vicente, onde é explicada a sua história, visão, missão, valores, política de qualidade, organograma, órgãos sociais, respostas sociais e enquadramento geográfico da mesma.

Seguir-se-á a interpretação dos resultados, onde constam os resultados obtidos e a sua respetiva análise, triangulação e discussão, tendo por base a teoria desenvolvida nos capítulos anteriores. Neste serão reportadas também as respostas, de carácter qualitativo, adquiridas pelos instrumentos de recolha de dados, dados estes que serão tratados através de ferramentas de análise estatística e apresentados através de gráficos.

Por fim, o trabalho é concluído com a apresentação de algumas considerações finais que foram consideradas pertinentes ao longo da realização do mesmo, irá proceder-se à verificação dos objetivos da dissertação, se foram concluídos e de que maneira, onde serão indicadas também as limitações da pesquisa e algumas sugestões e recomendações para investigações futuras, para um maior e melhor aprofundamento do tema.



# **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA**

## **1.1 Terceiro Setor**

Terceiro Setor deriva do termo inglês “*Third Sector*”, que por sua vez, é bastante utilizado nos EUA, pela academia, meios de comunicação, decisores políticos e pela comunidade, para que seja possível definir as diversas organizações que não possuem vínculos diretos nem com o Estado nem com o Mercado, ou seja, Primeiro e Segundo Setor, respetivamente (Sacilotto, 2015). Praticamente, trata-se de um resumo do primeiro e segundo setores, que foi criado com o intuito de auxiliar as comunidades nas suas necessidades pessoais, no entanto, não pertence ao Estado (Sacilotto, 2015).

Na economia portuguesa, existem três tipos diferentes de setores: o Primeiro Setor que está associado ao setor privado, aquele que engloba as entidades com fins lucrativos, que procuram a obtenção de lucros e satisfação das necessidades privadas; o Segundo Setor está ligado ao setor público que abarca as entidades sem fins lucrativos, e a atividade parte de decisões governamentais ligadas a processos burocráticos; e o Terceiro Setor que não está associado ao lucro, mas sim à prestação de serviços e promoção do bem-estar social, pretendendo colmatar os problemas cometidos pelo primeiro e segundo setores (Alves, 2005).

O termo “Terceiro Setor”, começou a ser utilizado nos anos 70, tendo como finalidade identificar um determinado setor da sociedade em que as organizações sem fins lucrativos atuam, estando estas focadas na produção e distribuição de bens e serviços públicos (Alves, 2005).

Atualmente, ainda não é possível atribuir um conceito concreto ao Terceiro Setor, por não existir, entre os autores que o estudam, uma ideia unânime sobre ele, pois neste existem diversas organizações que possuem características muito específicas e diferentes, o que dificulta a sua definição (Cabral, 2010). No entanto, alguns autores caracterizam-no como um conjunto de organizações semelhantes de acordo com uma determinada tipologia, e esta faz com que lhe sejam atribuídas várias denominações, tais como: Organizações Sociais, Organizações Sem Fins Lucrativos, Organizações Não-governamentais, Organizações da Sociedade Civil, Setor Não Lucrativo, Organizações Filantrópicas, Economia Alternativa e Economia Social (Cabral, 2010).

Hodiernamente, dada a conjuntura social, económica e financeira e independentemente das suas limitações, o Terceiro Setor tem ganho um enorme destaque na sociedade e é de grande importância a nível económico, financeiro e social, tratando-se de uma situação que deve ser tida em consideração pela própria sociedade e pelos seus decisores políticos (Andrade & Franco, 2007).

Segundo a linha de pensamento dos autores Rody *et al.* (2018), pode-se constatar que o Terceiro Setor é visto como um conjunto de pessoas jurídicas de carácter privado, que possuem fins públicos, sem qualquer tipo de finalidade lucrativa, desempenhando apenas trabalho voluntário de forma a ajudar o Estado a realizar atividades de conteúdo social.

Pelas palavras de Santos (2008), o Terceiro Setor mesmo não tendo como objetivo obter “lucro”, este adota a lógica de produção, reciprocidade, redistribuição e mercado. Contudo, este combina os seus recursos para alcançar os objetivos sociais ou ambientais, tais como: combater a pobreza e exclusão social, criar empregos, trabalhar em prol da sociedade, entre vários (Santos, 2008).

Sem mais, a presente temática pretende concretizar as suas funções e tarefas, tendo sempre em consideração as práticas, experiências e preocupações sociais, realizando atividades sem qualquer tipo de finalidade lucrativa, apenas procurando promover a produção de produtos e serviços públicos (Quintão, 2011).

Tem-se conhecimento de que a terminologia Terceiro Setor foi utilizada por J. Delors e J. Gaudin pela primeira vez, em 1979 no texto titulado *“Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marche et celui des administrations”* (Quintão, 2004).

No entanto, existindo dúvidas acerca disso, torna-se muito difícil comprovar concretamente o período histórico da origem desta temática, denotando-se apenas um grande crescimento no final dos anos 80, devido ao aparecimento de instituições, devido à crise existente na altura (Santana, 2018).

Em Portugal, este conceito teve uma evolução bastante marcante, pelo facto de estar associado à Igreja Católica, ao controlo político, à crescente delegação do Estado às Organizações Sociais, e à mutualidade e autoajuda (Ferreira, 2009). No século XIX, a desresponsabilização do Estado levou à existência de um crescimento abrupto do Terceiro Setor, relativamente aos apoios para colmatar as necessidades da sociedade, surgindo assim o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo (Ferreira, 2009).

As cooperativas, as mutualidades, misericórdias, fundações e as associações são utilizadas para referir o Terceiro Setor, que segundo Ferreira (2009), se encontra relacionado com o conjunto de organizações, onde se incluem algumas iniciativas por parte da sociedade, que mesmo não pertencentes ao Estado, são capazes de produzir produtos, bens e/ou serviços.

Existe um estudo realizado por Valente (2018), que afirma que o termo Terceiro Setor não é utilizado em todos os países, por exemplo: na Europa Continental é Economia Social; na Itália, Dinamarca, Finlândia, Polónia, Grécia, Malta, Irlanda, Reino Unido, Chipre, Suécia, Letónia, Eslovénia, Hungria e Bulgária é designado de setor sem fins lucrativos; na República Checa, Áustria, Malta, Lituânia, Letónia, Eslováquia, Croácia, Países Baixos e Estónia é considerado como o setor do voluntariado; e por último Portugal é um dos países onde a Economia Social possui uma grande importância e consideração.

## **1.2 Economia Social**

Valente (2018) afirma que foi na Carta de Princípio de Economia Social, da *Social Economy Europe* que surgiu o mais recente conceito de Economia Social, onde está mencionado que esta associação representa a Economia Social ao nível europeu. Foram estipulados alguns princípios da Economia Social, que vamos passar a enumerar: defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; ligação entre o interesse geral e dos afiliados; valorização do indivíduo e da comunidade sobre o capital; liberdade na gestão e na criação de relações com os poderes públicos; e autonomia de liberdade e decisão para a adesão (Valente, 2018).

Foi no século XX, mais concretamente no final dos anos 70, que surgiu a necessidade, devido à crise que se fazia sentir nessa época, de se proceder à criação de iniciativas sociais e económicas, que mais tarde (anos 90) foi preciso definir-se Economia Solidária, para que esta ganhasse destaque no contexto francófono (CIRIEC, 2007).

O conceito de Economia Social, em Portugal, foi caracterizado por uma grande influência da Igreja Católica, o desenvolvimento do capitalismo e o período de poder tirânico, porém isso não aconteceu noutros países e é por isso que, comparativamente com outros países europeus, como a Suécia e a Finlândia, a Economia Social é ainda muito pouco desenvolvida, existindo uma maior consciência social neste países que deveria ser adotada também por Portugal (OBESP, 2011).

Este conceito é bastante conhecido pelo facto de integrar um conjunto de organizações, que têm personalidade jurídica diversa, democraticamente estabelecidas, que tendem a colmatar necessidades e problemas de indivíduos que produzem serviços e/ou produtos sem qualquer perspectiva lucrativa (Caeiro, 2008). Esta matéria é vista como um grupo de entidades privadas que por sua vez se encontram formalmente organizadas, com autonomia de decisão (Carvalho, 2021).

De acordo com tudo o que foi mencionado ao longo deste subcapítulo, podemos constatar que a Economia Social se caracteriza como um conjunto entidades que desenvolvem determinadas atividades sociais e económicas, cuja finalidade é o interesse da comunidade, tendo estas que agir autonomamente nos processos de decisão e liberdade de filiação, para apoiar os seus clientes, satisfazendo as suas necessidades (OBESP, 2011).

A Economia Social desempenha um papel fundamental na economia europeia, na medida em que contribui para o reforço da coesão social, regional e económica, apoia o desenvolvimento sustentável e a inovação quer a nível social, ambiental ou tecnológica, promove a solidariedade e a cidadania ativa, cria diversos postos de emprego e ainda o mais importante, valoriza constantemente todos os indivíduos (Quintão, 2004).

Posto isto, foi criada a Lei de Bases da Economia Social, por forma a estabelecer as bases gerais do regime jurídico da Economia Social, em relação ao setor social e cooperativo (Meira, 2013). Assim, para que fosse possível delimitar e regulamentar todos os aspetos e situações referentes à Economia Social, foi criada a Lei 30/2013, titulada de Lei de Bases da Economia Social (LBES), tendo sido aprovada, de forma unânime, a 15 de março de 2013, na Assembleia da República. Portugal tornou-se o segundo Estado Membro da União Europeia a aprovar esta legislação, logo a seguir à Espanha (Meira, 2013).

De forma mais resumida, a Lei de Bases da Economia Social delimita o conceito de Economia Social, enumera as organizações que fazem parte do setor e define os seus princípios, mecanismos de promoção, o seu fomento, o estatuto fiscal, a legislação aplicável, o desenvolvimento legislativo e a sua entrada em vigor (Meira, 2013).

Tal como consta no art. 4º da LBES, esta é o conjunto das atividades económico-sociais, levadas a cabo, de forma livre, pelas seguintes entidades: Cooperativas, Fundações, Associações Mutualistas, Misericórdias, Instituições Particulares de Solidariedade Social, associações com fins altruístas desportivas e culturais, entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrado nos termos da Constituição no setor social e cooperativo, e ainda outras entidades dotadas de personalidade jurídica, desde que respeitem os princípios orientadores da Economia Social e que também constem da base de dados da mesma (Meira, 2013).

Estas organizações, de acordo com o Conselho Nacional para a Economia Social, possuem várias características comuns, como por exemplo: não apresentam organização formal; não são públicas; a sua filiação é livre; a sua atividade económica visa satisfazer as necessidades dos seus

filiados; a distribuição de excedentes entre os filiados ou usuários é realizada em função da sua atividade em prol da organização; possuem capacidade de decisão; e o seu funcionamento interno é regido por princípios democráticos (OBESP, 2011).

Esta é um fator crucial para a economia de toda a União Europeia, pois possibilita uma solidariedade com os valores democráticos que priorizam a necessidade humana acima de tudo e uma cidadania ativa. Para além de apoiar a inovação tecnológica, ambiental e social e um desenvolvimento cada vez mais sustentável, esta está associada à solidariedade e à rentabilidade, devido ao facto de gerar capital, pois cria muitos postos de emprego de elevada qualidade e reforça a coesão social e a economia (OBESP, 2011).

Pela razão mencionada no parágrafo acima, a Economia Social aos olhos da União Europeia não é pública nem privada, é sim uma intervenção autónoma no mercado delineada por princípios e valores que integram o modelo de organização específico e se encontra voltado para a obtenção de lucro (Jacob *et al.*, 2013).

### **1.3 Organizações Sociais**

Em concordância com as palavras de Pereira (2004), percebe-se que as “organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (p. 103).

As Organizações Sociais têm como propósito oferecer bens e/ou serviços para a resolução de diversos problemas e colmatar necessidades primordiais da população. Contudo, estas tentam alcançar uma boa rentabilidade e sustentabilidade, estimulando a participação dos seus *stakeholders* nas tomadas de decisão, não esquecendo também os seus funcionários e clientes, sendo também uma parte fundamental para o processo e assim, com a opinião de todos estes é possível criar e adotar medidas para problemas já existentes ou outros que possam vir a surgir (OBESP, 2011).

Este tipo de organizações, que compõem o Terceiro Setor, têm ganho uma grande relevância na sociedade, no entanto cabe ao Estado apoiar e fiscalizar o funcionamento e as atividades destas instituições, bem como de outras de interesse público sem carácter lucrativo, por forma a cumprir com os objetivos de solidariedade social, devendo ainda controlar e financiar o sistema de segurança social, para que este seja unificado e descentralizado, através da ajuda das associações sindicais que representam os beneficiários (Santana, 2018).

Segundo as palavras de Santana (2018), as organizações do terceiro setor são semelhantes por se constituírem em iniciativas da sociedade civil, que se organizam por forma a colmatar as necessidades da sociedade, partilhando, de igual forma, o facto de incorporarem determinados princípios, ou seja, da democraticidade, voluntarismo, autonomia, não maximização do lucro e da primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital.

De referir que as existentes relações do Estado com as Organizações Sociais têm sido reguladas por diplomas legislativos, sendo que por vezes são dispersos e contraditórios, mas hoje em dia, esta relação é regida pela Lei de Bases da Economia Social, no entanto, a superficialidade e a falta de legislação por parte desta lei apresenta algumas omissões face ao desempenho deste

tipo de organizações, que por sua vez, sentem a necessidade de se autorregular de forma a serem mais estratégicas e competitivas (Namorado, 2017).

As Organizações Sociais, do ponto de vista de Jacob *et al.* (2013) não têm finalidade lucrativa, têm caráter privado e são geridas de forma autónoma para atuarem de forma a colmatar os problemas dos seus clientes. No entanto, pretende-se que elas alcancem uma rentabilidade social e económica, pois assim é possível avaliá-las através do seu desenvolvimento local alcançado e pelo bem-estar oferecido às pessoas (Jacob *et al.*, 2013).

Na base destas organizações encontram-se plasmados alguns valores a serem tidos em conta por estas, como é o caso da inclusão social, a filantropia, a solidariedade e a diversidade. No que concerne à forma como os funcionários destas organizações são vistos, estes são pouco remunerados, detentores de baixas qualificações, estando, algumas das vezes, dependentes de voluntários motivados que possuem níveis de qualificação mais altos. Já no que respeita à fonte de recursos (financeiros e materiais), estas encontram-se muito dependentes de apoios de entidades externas, ou seja, através de doações, vendas de serviços, parcerias, patrocínios, ajudas provenientes do Governo, financiamentos de agências de cooperação, bem como muitos outros exemplos (Fischer & Bose, 2005).

Dada a conjuntura atual, as Organizações de Economia Social são cruciais e possuem um papel preponderante no desempenho das políticas nacionais, e por isso as suas opiniões têm de ser consideradas nos departamentos governamentais e também nas instâncias de concertação social e económica, principalmente se o assunto estiver relacionado com a Economia Social (Valente, 2018). Desta forma, foi criada, em 21 de junho de 2018, uma pessoa coletiva de direito privado e natureza associativa, designada a Confederação da Economia Social Portuguesa (CESP), que consagra as entidades representativas das diferentes famílias da Economia Social em Portugal, de maneira a que estas organizações sejam integradas e não discriminadas (CPES, n. d.).

Concluindo, a função das Organizações Sem Fins Lucrativos ou Organizações Sociais, não se limita apenas ao fornecimento de serviços, bens e equipamentos sociais, pois contribuem para a propagação de valores de solidariedade, estimulando outros setores da sociedade a adotarem os mesmos valores, fomentando a necessidade de uma distribuição mais equitativa dos recursos (Fischer & Bose, 2005).

#### **1.4 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)**

Em meados do século XIX, começaram a despontar movimentos de associativismo, como o sindicalismo, cooperativismo e mutualismo, que se encontravam vinculados a uma atitude mais pró-ativa por parte das pessoas para solverem problemas sociais. Este movimento, manteve-se até à Implantação da República e mesmo após a Revolução do 25 de abril, não se constataram muitas mudanças no setor da Economia Social, pois as organizações permaneciam muito dependentes do Estado, por esse motivo, em 1983, foi criado o estatuto de Instituições Privadas de Solidariedade Social (Fernandes, 2016).

Destarte, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, foram criadas pelo facto de a população portuguesa começar a sentir grandes dificuldades e ter necessidade de obter informações e assistência social, conduzindo ao surgimento de bastantes iniciativas, principalmente no âmbito local, associadas diretamente à igreja e também às ordens militares,

pois é uma das principais a ter impacto quer na reconquista quer no reaproveitamento do território, assim, as confrarias de mestres e os municípios podem também contribuir para tal, do mesmo modo que as instituições particulares (Jacob *et al.*, 2013).

Manifestar e demonstrar solidariedade para com as pessoas é o principal propósito da criação destas instituições, e principalmente a partir do século XVII, a solidariedade começou a sentir-se na caridade religiosa, de maneira que o Estado e também a sociedade civil assumam como um verdadeiro dever (Jacob *et al.*, 2013).

Segundo a linha de pensamento de Vaz (2021) as IPSS, como entidades da Economia Social, têm como principal missão “promover o apoio económico e social aos seus membros, utilizadores e beneficiários, indo ao encontro das necessidades da comunidade em que estão inseridas” (p. 17).

Com a definição desta missão, as IPSS beneficiam de apoios consideráveis, por parte do Estado e entidades privadas, pelo facto de serem instituições complementares da ação do Estado no fornecimento de bens e na prestação de serviços na área da assistência social (Vaz, 2021). Mais uma vez, é graças à missão, que as organizações conseguem garantir a execução dos seus objetivos, que são exclusivamente do interesse social, e ainda a dependência de apoios externos (públicos), que conduzem a um enquadramento jurídico complexo, sendo possível realizar um controlo muito mais eficiente, célere e adequado às suas atividades (Vaz, 2021).

No que concerne à forma de funcionamento destas instituições, estas são autónomas e não distribuem lucro pelos seus membros, e é por esse motivo que são consideradas “sem fins lucrativos”, no entanto precisam de elaborar acordos de cooperação com o Estado e também de obter subsídios para conseguirem sobreviver. Estas devem preocupar-se com a concretização das atividades, a fim de obterem fundos para subsistirem, logo, os seus clientes e diversas entidades financiadoras tornam-se *stakeholders* cruciais para estas (Vaz, 2021).

Por forma a cumprirem os objetivos previamente definidos, no âmbito da Segurança Social, estas criam respostas de ação social, em serviços e equipamentos, atendendo a projetos e programas públicos, talqualmente através de acordos de cooperação com o Instituto de Segurança Social. Sendo assim, a celebração destes acordos, assegura a autorização direta de prestações de bens e/ou serviços à população ou também os acordos de gestão, que por sua vez, transferem a gestão de serviços pertencentes ao Estado para estas instituições sociais (Gomes & Pires, 2014).

Conforme Soares *et al.* (2012), as IPSS detêm como objetivo primordial o facto de precaverem casos de carência e/ou exclusão social e providenciar a integração comunitária de toda a população mais carenciada, e é por este motivo que desenvolvem a sua atividade nestas grandes áreas: saúde, educação, habitação e Segurança Social.

Portugal, tem vindo a tentar construir uma cultura de inovação social que seja capaz de suprir os problemas sociais mais críticos, com a ajuda de ideias inovadoras e produtoras de valor para a própria população, para os três grandes setores e ainda para os investidores. É importante também mencionar que Portugal pretende o fomento de uma nova economia, apta para criar respostas sustentáveis, inovadoras e claro, causadoras de emprego e riqueza, por forma a ajudar o crescimento económico e da economia portuguesa (Fernandes, 2016).

## **1.5 Inteligência Emocional**

### **1.5.1 Abordagem Histórica e Conceptual**

É compreensível que ainda exista alguma dificuldade na criação de uma definição universal de Inteligência Emocional que seja aceita por todos, dada a grande diversidade de definições na literatura da especialidade, no entanto, são vários os autores que criaram a sua própria definição com base nos seus estudos (Henriques, 2006).

Em 1920, Edward Thorndike, ao estudar o comportamento socialmente assertivo, propôs uma nova forma de inteligência, ou seja, a inteligência social detentora da capacidade de compreender e gerir as pessoas. Para Thorndike, inteligência social é definida como a capacidade de compreender e gerir, tanto homens e mulheres, como rapazes e raparigas, atuando assim sabiamente nas relações humanas (Cunha *et al.*, 2007).

Foi este novo tipo de inteligência que mais se aproximou e que serviu de base para a Inteligência Emocional, que por sua vez começou, nos anos 90, a ser alvo de muitos estudos, mesmo que nessa época ainda não fosse designada como tal (Woyciekoski & Hutz, 2008).

Inúmeros autores evidenciam a importância da inteligência interpessoal e intrapessoal para a criação do conceito de Inteligência Emocional. Um psicólogo cognitivo e educacional, professor de psicologia na Universidade de *Harvard*, Howard Gardner possui uma teoria sobre as múltiplas inteligências, alegando assim que não existe apenas um tipo de inteligência, mas sim sete: linguística, lógico – matemática, musical, cinestésica, musical, intrapessoal e interpessoal (Gardner, 1993). Ao ver a sua teoria preconizada, Gardner, depois de muito refletir acerca da ideia de Thorndike, considerou-a como um dos sete tipos de inteligência (Gardner, 1993).

Deste modo, a primeira definição mais formal, surgiu de um estudo realizado, em 1990, pelos psicólogos John Mayer e Peter Salovey que defendem que a Inteligência Emocional se trata de um subconjunto da inteligência social de Thorndike, sendo que engloba a capacidade de monitorizar as emoções e sentimentos da própria pessoa, bem como dos outros, utilizando-os por forma a conduzir determinados pensamentos e ações (Mayer & Salovey, 1990).

Um dos pioneiros e principais investigadores do tema Inteligência Emocional, Reuven Bar-On, criou o conceito inteligência emocional-social e defende a existência de diversas particularidades emocionais, pessoais e sociais que possuem enorme influência na Inteligência Emocional, organizando-as em cinco grandes grupos: capacidades intrapessoais, qualidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do stress e fatores motivacionais do estado anímico em geral (Bar-On, 1997).

Apesar de todos os estudos realizados, e de o termo Inteligência Emocional ter sido cunhado por Mayer e Salovey, foi, em 1996, devido à primeira edição do livro "*Emotional Intelligence*" de Daniel Goleman, autor, jornalista do *The New York Times* e psicólogo doutorado de Harvard, onde foram desenvolvidas temáticas sobre o cérebro e ciências do comportamento, que este vocábulo ganhou um maior destaque (Goleman, 2000).

Um livro não científico, de narrativa jornalística e *best-seller* internacional, que apresenta uma vasta revisão literária sobre este paradigma, onde adiciona novas abordagens sobre diversos temas, como as emoções, comportamentos sociais e programas escolares, que tinham como objetivo auxiliar as crianças por forma a desenvolverem as suas qualidades através das suas capacidades emocionais e também sociais (Goleman, 1997).

Tudo isto fez com que esta concepção se revolucionasse e expandisse, pois demonstrou o facto de que este conceito é muito mais crucial para a vida de todas as pessoas do que a própria inteligência cognitiva, visto que nele foram inseridas características que não eram tidas em atenção, como a personalidade das pessoas (Goleman, 2003). Assim, a nova definição de Goleman apresenta a Inteligência Emocional como a capacidade que um indivíduo dispõe para se conseguir motivar a si próprio e persistir mesmo perante obstáculos; dominar os seus impulsos adiando as gratificações; de sentir empatia e conseguir ter esperança; controlar o seu próprio estado de espírito, impedindo que pensamentos mais negativos prevaleçam (Goleman, 2003).

Ainda no final dos anos 90, devido à expansão deste conceito e de todo o destaque recebido, Goleman publicou o livro “Trabalhar com a Inteligência Emocional”, em 1998, no qual redefiniu esta matéria como a aptidão e habilidade de cada pessoa reconhecer os seus sentimentos e também os dos outros à sua volta, a capacidade de se conseguir motivar a ela própria e ainda conseguir gerir corretamente as suas emoções, bem como nas relações que estabelece (Goleman, 2000).

### **1.5.2 Modelos da Inteligência Emocional**

Na pesquisa realizada para a elaboração deste estudo, foram identificados alguns modelos, o de Mayer & Salovey (1990), o de Goleman (1997) e o de Bar-On (2006), sendo que estes autores produziram os estudos mais referidos na literatura da especialidade.

Atualmente, os modelos de Inteligência Emocional encontram-se divididos em duas grandes correntes teóricas distintas entre si, dependendo da forma como são operacionalizadas. Numa destas vertentes temos a Inteligência Emocional como um traço de personalidade, mensurável através de um relato onde as pessoas enumeram as capacidades que acreditam que possuem (espírito de equipa, otimismo, motivação, resiliência, comunicação, entre outras) (Queirós, 2023). Esta concepção é mais utilizada por Daniel Goleman e por Bar-on, que não consideram a Inteligência Emocional como uma competência cognitiva, mas sim como um traço de personalidade (Amaral, 2012).

Por outro lado, temos a Inteligência Emocional vista como uma capacidade ou aptidão mental, em que nos diz qual o verdadeiro desempenho de uma pessoa ao realizar certas funções ou ao deparar-se com determinadas situações. Esta vertente é defendida por Salovey e Mayer, pois consideram que se controlarmos as emoções, as nossas ações vão ser mais adequadas (Mayer & Salovey, 1997).

Abordando os modelos dos investigadores já mencionados, temos que o modelo de Salovey e Mayer, que foi concebido e aperfeiçoado posteriormente, com base em quatro dimensões, que muito sucintamente são a identificação e uso das emoções, para assegurar efectivamente os pensamentos e ações e a compreensão e gestão das emoções (Mayer *et al.*, 2001).

Bar-On (2006) defende um modelo misto e surgiu devido ao facto de que este pretendia perceber porque é que existem pessoas que têm mais sucesso do que outras. O modelo de Goleman também é um modelo misto, dividindo-se em cinco áreas: autoconsciência emocional, auto motivação, gerir relações humanas, gestão emocional e identificação de emoções nas outras pessoas (Goleman, 1997).

O modelo de Bar-On (1997), abrange os cinco seguintes domínios: auto-conhecimento (auto-confiança e independência); capacidades interpessoais (empatia e relações interpessoais); adaptabilidade (resolução de problemas e flexibilidade); gestão do *stress* (tolerância ao *stress* e controlo do impulso) e ainda a disposição geral (felicidade, otimismo, entre outros).

Tal como referido anteriormente e apenas divergindo um pouco do modelo de Bar-On, o modelo de Goleman assenta em quatro áreas, ou seja, a auto-motivação, a consciência social, a gestão de relacionamento de grupo e a auto-gestão (Goleman *et al.*, 2002).

Finalizando a revisão feita a estes modelos, temos que: o modelo de Salovey e Mayer retrata a Inteligência Emocional como uma inteligência pura, sendo assim uma capacidade mais cognitiva. O modelo de Bar-On enfatiza que a Inteligência Emocional é uma inteligência mista, pelo facto de que a cognição e a personalidade das pessoas influenciam o seu bem-estar. O modelo proposto por Goleman também indica a Inteligência Emocional como uma inteligência mista, na medida em que os aspetos cognitivos e fatores de personalidade influenciam e determinam o sucesso organizacional (Goleman *et al.*, 2002).

### **1.5.3 Emoções**

Por forma a ser mais compreensível o conceito de Inteligência Emocional, é evidente a importância de compreender alguns dos seus componentes conceptuais como é o caso das emoções.

O termo emoção deriva etimologicamente do latim *emovere*, ou seja, *e+movere* (“*e*” de fora e “*movere*” de movimento), que se refere à migração ou transferência de um lugar para o outro e, também a estados de agitação ou perturbação fossem eles de ordem física ou psicológica, ou seja, “uma emoção é um impulso que nos convida a atuar” (Esquivel, 2003, p.19), ou melhor dizendo, quando uma pessoa se emociona, transmite um determinado sentimento e comportamento, que podem ser manifestados através do tom de voz e do corpo, utilizando as expressões faciais ou outro comportamento corporal (Damásio, 2010).

Posto isto, proceder-se-á à definição de emoções, sendo que de acordo com Esquivel (2003), apesar de que a sua definição não ser unânime, por vezes surgem algumas confusões entre o conceito de emoção com o conceito de sentimento, que apesar de ambos se relacionarem são bastante distintos entre si, pois os sentimentos são as perceções do que ocorre no corpo e a mente quando as pessoas sentem emoções, ou seja, tudo o que sucedeu durante a emoção (Damásio, 2010).

Neste sentido, as emoções são consideradas condições afetivas ou emotivas com uma enorme intensidade e rápida mudança, sendo que existe sempre algo que o estimula ou desencadeia, o que irá ter impacto nos comportamentos e processos cognitivos das pessoas (Goleman, 2003). Pelas próprias palavras do autor, percebe-se que uma emoção refere-se “a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação” (Goleman, 2012, p. 302).

Podemos distinguir dois tipos de emoções: as negativas e as positivas. As negativas deixam-nos tensos, obstruem o fluxo da energia, debilitam, perturbam o funcionamento dos órgãos, dificultam a assimilação das ideias, interferem na transmissão da informação de uma célula para outra. As positivas, pelo contrário, relaxam-nos, libertam energia, reforçam o sistema imunológico,

propiciam a transmissão de informação entre as células, permitem que a energia flua, deixam-nos mais alerta e intensificam a nossa capacidade de aprendizagem (Esquivel, 2003, p. 60).

N' O livro da consciência – A construção do cérebro conscientes, António Damásio, alega que as emoções estão ligadas à cognição, o que as torna vitais para as relações inter e intrapessoais e nos processos de tomada de decisão (Damásio, 2010).

Damásio (2012), apresenta três níveis de emoção: nível primário (constituído pelas emoções mais básicas, como a raiva, tristeza, alegria, repugnância e a surpresa); nível secundário (onde estão presentes emoções sociais, como o orgulho, culpa, ciúme, timidez, entre outras); e o fundo (aqui é incluído o bem-estar, mal-estar, tensão ou a calma).

Goleman (2000) declara que as emoções são impulsos que ajudam a superar determinadas situações, podendo ser moldadas pela cultura de uma pessoa, bem como pelas experiências que esta vai tendo ao longo da sua vida.

Para Mayer & Salovey (1990), as emoções estão diretamente ligadas às respostas que uma pessoa dá diante de certos acontecimentos, acontecimentos estes que podem ter influência positiva ou negativa perante esta pessoa.

As emoções estando intrinsecamente aliadas à natureza humana, encontram-se também presentes na sua vida laboral, sendo provenientes das situações vividas pelas pessoas (Pina e Cunha *et al.*, 2016). Durante vários anos, as emoções foram colocadas fora das organizações, pois acreditava-se que não possuir emoções era a melhor maneira de gerir as organizações (McLaren, 2021).

Felizmente, na época atual, verificou-se que este argumento é absolutamente errôneo, na medida em que as pessoas, mesmo que parcialmente, conseguem controlar as suas emoções, e as organizações também o conseguem fazer, criando formas de motivação, fomentando a expressão das suas emoções (Pina e Cunha *et al.*, 2016).

No contexto atual, as emoções são cada vez mais indispensáveis a nível organizacional, no entanto é necessário que os aspetos psicológicos dos trabalhadores sejam tidos em consideração, pois é inevitável que as emoções interfiram na forma como as pessoas tomam as suas decisões e, conseqüentemente, nas tarefas que realizam ao longo do dia (Goleman, 2000).

Numa perspetiva organizacional, torna-se determinante as pessoas conhecerem e saberem lidar com as suas emoções, por forma a conseguirem ter uma maior sensibilização e aptidão para o uso das suas capacidades, aproveitando assim todo o potencial do capital humano (Damásio, 2010). Estas capacidades possuem uma grande influência no desempenho laboral, nos processos de liderança e tomada de decisão, assim a utilização destas capacidades advém das emoções das pessoas, pois estas conduzem ao sucesso ou ao fracasso das organizações (Goleman *et al.*, 2002).

Portanto, se organizações pretendem que os seus trabalhadores contribuam mentalmente e emocionalmente, têm de saber aceitar que as emoções são essenciais para os novos modelos de gestão, pelo que estes devem possuir determinadas potencialidades para também ajudarem os seus colaboradores, compreendendo as suas emoções, porque estas influenciam os seus comportamentos e pensamentos (Pina *et al.*, 2016).

### **1.5.4 Inteligência Emocional no Terceiro Setor**

Conforme nos diz Van Rooy (2004), a Inteligência Emocional trata-se de um tema gradualmente mais urgente, na medida que se encontra presente como que nunca esteve, quer em termos académicos e científicos, mas também a nível organizacional, tornando-se cada vez mais indispensável no que toca aos sentimentos das pessoas e também porque existe uma parte do funcionamento em contexto educacional e organizacional por explicar.

Apesar da pesquisa sobre a posição da Inteligência Emocional ser maioritariamente apontada para estudos baseados na educação e desenvolvimento no campo da terapia (como por exemplo o livro, já referido, de Daniel Goleman que viabiliza evidências relativamente à esfera educacional), o contexto organizacional a nível social tem sido alvo de um grande interesse no que diz respeito à eficácia da Inteligência Emocional (Dulewicz & Higgs, 2000).

Em 2006, num estudo realizado pela psicóloga Cláudia Cobêro, salienta-se que existem evidências suficientes para a Inteligência Emocional possa ser encarada como um tipo de inteligência isolada, visto que é extremamente relevante para o ambiente organizacional, onde são identificadas diversas vantagens em utilizar este tipo de inteligência em contextos de liderança, na gestão de desempenho dos funcionários e também no trabalho de equipa, principalmente estando perante um setor tão vulnerável como o setor social (Ashkanasy & Daus, 2002).

Alguns dos estudos referidos por Moreira (2019), demonstram que a Inteligência Emocional está, em muito, relacionada com uma melhor performance no trabalho, na saúde mental das pessoas, proporcionando melhores resultados quando nos referimos ao trabalho de equipa e em situações de liderança. Resumindo, conduz a um maior sucesso organizacional, o que é extremamente importante para as organizações sociais, pelo que se trata diretamente de pessoas e de como estas se sentem, quer os colaboradores, quer superiores hierárquicos, bem como os próprios clientes (Mount, 2005).

Uma pessoa emocionalmente inteligente tem uma capacidade de resposta mais eficaz no seu trabalho, mesmo perante situações complicadas, por exemplo de grande ansiedade e *stress*, este tipo de pessoa irá também conseguir compreender, encaixar-se e identificar as emoções dos seus colegas, sendo este um dos motivos por que se alega que a IE é crucial para as pessoas que lidam constantemente com uma diversidade de emoções (Moreira, 2019).

Perceber que a Inteligência Emocional é crucial a nível individual, não é um aspeto recente, mas, por sua vez, compreender que se torna decisiva no sucesso das organizações sociais já é bastante atual. Posto isto, este conceito revela-se decisivo no que diz respeito ao nível pessoal, tal como no comportamento que as pessoas adotam no local de trabalho, visto que não é suficiente ser tecnicamente bom ou ser dotado de inteligência cognitiva, é essencial incrementar diversas competências tais como a proatividade, a flexibilidade, a resiliência, a assertividade e o saber estar em qualquer lugar, estando estas características alusivas à Inteligência Emocional (Walton, 2022).

Daniel Goleman é outro defensor da premissa de que a Inteligência Emocional possui um papel fulcral no que diz respeito ao sucesso, quer a nível pessoal como laboral. Sendo o Terceiro Setor, um setor tão frágil no que toca à Inteligência Emocional, este terá de ter em conta que a Inteligência Emocional influencia o sucesso das pessoas dentro das organizações (Cherniss & Goleman, 2001), afetando a sua performance e produtividade, tal como a sua eficácia e eficiência (Lam & Kirby, 2002), pois tal como noutro tipo de organizações, mas principalmente

nas organizações de Economia Social, os trabalhadores estão sujeitos às consequências das suas emoções intrínsecas à natureza humana, não se conseguindo distanciar das relações laborais (Chiavenato, 2020).

Quando os colaboradores apresentam um alto nível de Inteligência Emocional, isso é bastante benéfico para as organizações, tal como para os próprios funcionários, principalmente em relação ao trabalho de equipa (Dulewicz & Higgs, 2000). Diminuição do *stress*, maior progressão profissional, maior comprometimento organizacional, maior motivação e satisfação no trabalho e ainda o aumento da criatividade, inovação e dinamismo são algumas das vantagens da Inteligência Emocional no âmbito organizacional (Lam & Kirby, 2002).

Além disso, estes benefícios proporcionam resultados muito mais favoráveis para o funcionamento, eficácia e produtividade de qualquer tipo de instituição social (Tesluk *et al.*, 1999). O que nos leva a concluir que devem ser contratadas pessoas emocionalmente inteligentes pelos diversos motivos que já foram sendo enumerados e é essencial que tenham formação específica nesta área (Prati *et al.*, 2003).

Nas organizações, a Inteligência Emocional, segundo Johnson & Indvik (1999), é muito valorizada, tendo um grande impacto no desempenho individual, quer organizacional, nas relações, comportamentos e interações das pessoas na organização, quer perante os seus colegas, superiores ou clientes, o que se traduz numa grande influência na qualidade dos serviços prestados.

A presença da Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor, contribui para uma maior eficácia dos processos e para um aumento da produtividade, no sentido em que colaboradores motivados têm tendência para trabalhar mais e melhor, tendo um melhor desempenho, e para que estes se sintam bem e motivados é crucial um apoio por parte da sua organização, mas sobretudo precisam de controlar as suas emoções (Gil, 2014).

Mediante as informações retiradas do estudo dos autores Shimazu *et al.* (2004), é possível verificar que pessoas com um alto nível de Inteligência Emocional têm tendência para utilizar as suas competências de forma a promover relações mais positivas, porque são capazes de gerir e avaliar as emoções com mais destreza, o que é conveniente para cada uma destas pessoas, para os grupos de trabalho e principalmente para os seus utentes, no caso das Organizações Sociais, pois irão estar num ambiente mais tranquilo, harmonioso, com mais humor, menos solidão, boa comunicação, ou seja, bons relacionamentos o que irá contribuir para o bem-estar geral.

### **1.5.5 Relação da Inteligência Emocional com outros conceitos**

A liderança, a motivação, a inovação e criatividade, o trabalho de equipa, o desempenho, as relações laborais, as constantes mudanças, a comunicação e as tomadas de decisão são dos elementos fundamentais que marcam a diferença no sucesso das organizações quando relacionados com a Inteligência Emocional (Sawaf & Cooper, 1997).

Numa atualidade cada vez mais competitiva em que as organizações têm mais dificuldades, torna-se fundamental que os capitais humanos destas organizações evoluam em consonância com as alterações e ao mesmo ritmo, para tal a liderança é primordial, pois sem uma elevada Inteligência Emocional as pessoas não se sentem motivadas no exercício das suas funções (Bar-On, 2006).

Mesmo que não exista um consenso sobre o conceito de liderança, esta pode ser caracterizada como a capacidade que as pessoas têm de influenciar as outras num determinado caminho, e este é um conceito muito utilizado, atualmente, no âmbito organizacional (Alves, 2005).

Por outras palavras, com base na literatura, a liderança centra-se na terminologia da “arte de comandar”, podendo ser percebida como a faculdade que uma determinada pessoa deve possuir, para assim ter a capacidade de alcançar o sucesso para a sua organização, podendo utilizar processos de influência, entendendo-se que o panorama pretendido é fomentar e potencializar todos os esforços tencionando concretizar os objetivos estipulados pela organização (Chiavenato, 2014).

Portanto, um líder deve estar em sintonia com os sentimentos dos outros, para assim conseguir acalmar os seus receios, suavizar conflitos e partilhar boa disposição, sendo importante também compreenderem as suas próprias visões e valores para bem gerir as relações interpessoais dos seus colaboradores, pois um líder é muito influenciado, quer pelo nível de Inteligência Emocional que possui, quer pela sua personalidade e competências (Brown, 2014).

Os líderes devem ser capazes de compreender os sentimentos dos seus seguidores e fazer com que estes entendam que as suas emoções são encaradas como uma estratégia e não como algo errado para a organização. Estas emoções têm um grande impacto na qualidade do trabalho realizado pelos trabalhadores das entidades, sendo que é interessante e determinante que estes consigam reconhecer os seus sentimentos, pois vão ganhando mais experiência, o que poderá provocar um impacto positivo a nível organizacional (Altındağ & Köseadağı, 2015).

Várias pesquisas apontam que a Inteligência Emocional constitui a base para uma liderança mais eficaz, sendo que os designados líderes, se forem emocionalmente inteligentes, conseguem envolver os seus seguidores na descoberta da verdade sobre si próprios, reconhecendo a verdade sobre o que realmente sucede, podendo ajudar as pessoas a identificar o que está mal, apoiando-se nas forças da organização (Goleman *et al.*, 2002).

De salientar que a forma como um líder se comporta tem grande influência e impacto na organização, sendo decisivo na capacidade de inovar que a organização tem, sendo exigido ao líder que possua uma capacidade de estimulação à abertura e à criatividade, tendo sempre em conta o desempenho e rigor (Woyciekoski & Hutz, 2008).

A função básica dos líderes consiste em criar organizações que sejam emocionalmente inteligentes. É função de cada líder ajudar a respetiva organização a identificar a sua própria realidade - incluindo as normas culturais negativas -, para depois explorar a visão ideal do que poderia ser e ajudar os membros da organização a descobrirem os papéis que devem desempenhar nessa visão. E é ainda ao líder que compete sintonizar as pessoas com a visão e tomar a iniciativa das ações de mudança (Goleman *et al.*, 2002, p. 243).

Deste modo, a Inteligência Emocional conduz a uma liderança mais eficaz, na medida em que destaca determinados aspetos, tais como o desenvolvimento de metas, objetivos, confiança, cooperação entre as pessoas e uma maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão e de mudança (Goleman, 2003).

É fundamental saber utilizar a Inteligência Emocional para alcançar um bom desempenho, visto que o quociente emocional influencia o comportamento, a motivação, a capacidade de comunicar e a gestão do tempo, desenvolvendo a criatividade e a inovação nas pessoas, melhorando o seu desempenho individual (Chiavenato, 2020).

Se se incluir a Inteligência Emocional na gestão de recursos humanos de qualquer entidade, esta irá aumentar a produtividade, porque contribui para uma melhor cooperação entre os colegas de trabalho, o que irá traduzir-se num aumento da sua motivação e, consecutivamente, da produtividade (Johnson & Indvik, 1999).

O ambiente organizacional influencia e muito a motivação de qualquer funcionário, no entanto as suas emoções têm um grande impacto no seu nível motivacional, sendo que têm surgido várias teorias psicológicas que afirmam que o efeito positivo emocional proporciona a amplificação a cognição, o que promove a resolução criativa de problemas e melhora a flexibilidade cognitiva (Fredrickson, 2001).

As nossas motivações são diferenciadas das nossas emoções, visto que estão associadas ao conceito de ação e também a um determinado objetivo, por isso as ações de aspeto motivacional que são tomadas por pessoas podem ser vistas como um comportamento, mas este tem de estar parcial ou totalmente associados a um objetivo, ou seja, uma conduta orientada para a execução de objetivos (Roseman, 2008).

A inovação e a criatividade possuem vantagens a nível organizacional, na medida que ajuda ao desenvolvimento da Inteligência Emocional, o que fará aumentar o potencial criativo, proporcionando às organizações a capacidade de definir com mais rigor os perfis de seleção para a integração de novos colaboradores, bem como para manutenção dos mesmos (Amabile, 1988). Assim, perceber que a Inteligência Emocional é um elemento preditor da criatividade, é imprescindível para as organizações pois assim, poder-se-á ter impacto no potencial criativo dos colaboradores (Amabile, 1988).

Deste modo, pode-se constatar que as emoções têm um peso considerável na motivação, quer seja de carácter coletivo ou carácter individual, podendo-se assim concluir, com base no que fora sendo mencionado ao longo desta revisão bibliográfica, que a Inteligência Emocional é uma como uma “dança” entre a parte racional e a parte emocional das pessoas.

## **2. DESENHO METODOLÓGICO**

### **2.1 Metodologia e Métodos utilizados**

Perante a informação disponibilizada por Ramos & Naranjo (2014), a metodologia é uma explicação sistémica, exata, detalhada e rigorosa que ajuda à prossecução de algo em concreto, isto, é, trata-se de um meio para que se consiga atingir um fim específico, acabando por ser bastante abrangente precisamente por englobar e estudar os métodos, técnicas, estatísticas ou processos, onde todas estas ferramentas permitem alcançar os objetivos que são pretendidos.

Posto isto, e segundo as palavras dos anteriores autores referidos, Ramos & Naranjo (2014), a metodologia acaba por ser uma “ciência que habilita o investigador com uma série de conceitos, princípios, métodos e leis que lhe permitem canalizar o estudo verdadeiramente científico do objeto da ciência dum modo diferente e tendente para a excelência” (p. 14).

A metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica. Num nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. É assim, a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov & Freitas, 2013, p. 14).

Portanto, para a correta realização desta dissertação será necessário estabelecer um conjunto de técnicas e métodos de recolha, interpretação e análise de dados, em que é obrigatório ser utilizada e definida uma metodologia própria e ideal (Pocinho, 2012).

Para além de ser um conceito multidimensional, tornando difícil a sua concetualização, pode dizer-se que a metodologia é o estudo dos meios que mais se adequam na escolha da realização de uma determinada investigação, podendo ser métodos, processos, procedimentos ou até técnicas de análise da informação (Deshaies, 1992).

Existem dois grandes domínios na metodologia, ou seja, a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa. A metodologia qualitativa também pode ser designada de metodologia humanístico-interpretativa, naturalista ou construtivista, e entende a realidade circundante de forma pessoal e flexível, relacionando-se com os sujeitos, evidenciando experiências e sentimentos, isto é, através deste domínio contempla-se o mundo subjetivo da experiência humana recorrendo às suas intenções (Lejeune, 2019).

Neste caso, o investigador pretende colocar-se no interior do indivíduo para o conseguir compreender melhor, sendo que esta perspetiva se encontra muito focada nas pessoas, ocorrendo no meio natural destas, utilizando assim um caminho mais indutivo. Pode apontar-se a credibilidade, a dependência, a confiabilidade e a transparência como sendo os principais critérios de qualidade associados a este tipo de metodologia (Lejeune, 2019).

Por outro lado, temos a metodologia quantitativa que pode ser denominada de metodologia empírico-analítica, científica, positivista ou racionalista, e a mesma adota métodos das ciências naturais, pretendendo analisar, explicar e controlar o que se tenciona estudar. Este domínio é muito objetivo, estando inerente o processo hipotético-dedutivo, procurando a generalização dos resultados através das amostras que representam a população (Frémontier-Murphy & Rosental, 2003). Esta perspetiva está virada para os fenómenos observáveis que, por sua vez,

possam ser medidos, analisados e controlados experimentalmente, onde se pode também destacar o papel crucial da evidência empírica, que faz com que o estudo seja orientado pela verificação através da observação (Frémontier-Murphy & Rosental, 2003).

Sendo esta perspectiva objetiva, então todos os procedimentos devem ser públicos, replicáveis e independentes do investigador, na medida que fornece dados quantitativos que para serem analisados devem utilizar-se modelos estatísticos, visando assim um diagnóstico objetivo da realidade mediante a ordenação e classificação de todos os dados. Os critérios de qualidade estabelecidos para este domínio metodológico são a objetividade, a validade e a fiabilidade (Coutinho, 2013).

Desta forma, depois de alinhados os objetivos do estudo com os resultados que pretendemos obter, a metodologia que irá ser utilizada é a perspectiva qualitativa, pois esta possibilita a compreensão das pessoas, ou seja, permite perceber como estas vivenciam, criam, alteram, sentem, vivem e interpretam a sua realidade, esperando assim que seja realizada uma profunda análise em relação a determinados conhecimentos que se encontram em estudo (Lejeune, 2019).

Este tipo de metodologia foi também escolhido devido às suas principais características, ou seja, é descritiva, pois a elaboração desta dissertação tem como intuito obter uma descrição detalhada e rigorosa acerca dos fenómenos em causa; é heurística, visto que possibilita uma melhor compreensão dos fenómenos, quer para o próprio investigador quer para os eventuais leitores, o que contribui para a obtenção de novos e consideráveis resultados; por fim, é particularista, na medida em que o estudo está focado em acontecimentos, situações e fenómenos particulares, pressupondo que os resultados obtidos e o que traduzem são de uma grande importância para os objetivos que foram propostos (Coutinho, 2013).

Assim explicada a metodologia a ser utilizada, deve-se igualmente definir e explicar o método que pretendemos usar na investigação. Antes disso torna-se pertinente compreender o que se entende pelo mesmo.

Sendo assim, de acordo com o estudo de Rauen (2018), o método é o conjunto de atividades racionais e sistemáticas que planeia atingir os objetivos traçados, através de conhecimentos simples e verdadeiros. Pode esta informação ser complementada com a opinião de Deshaies (1992), que nos transmite a ideia de que o método é uma atividade suportada na capacidade de raciocínio, onde se avaliam todas as práticas e procedimentos da investigação, querendo isto dizer que o método deve encontrar-se inscrito numa abertura mais intelectual por parte do investigador à experiência.

Os métodos estabelecem a forma como se alcança o conhecimento científico, visto que dispõem e edificam os instrumentos que permitem cumprir os objetivos da análise, englobando um vasto conjunto de técnicas gerais que integram uma parte de um número significativo de ciências sociais (Coutinho, 2015).

Portanto, nesta investigação, o método que se irá utilizar é o estudo de caso, uma vez que se pretende proceder à perceção da importância da Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor e também porque como método de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em vários tipos de situações, contribuindo para o conhecimento dos fenómenos individuais, coletivos, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2015).

O estudo de caso é descritivo, heurístico, indutivo e particular, e possui como objetivo descrever e analisar situações únicas, completar dados de outros estudos já realizados e adquirir conhecimentos (Serra & Ferreira, 2009). Mediante Yin (2015), este método permite-nos a nós investigadores, adquirir um foco muito maior num caso e permite também que seja possível reter uma visão holística do mundo real. A utilização de estudos de caso facilita uma aprendizagem mais pormenorizada dos fenómenos em estudo, cedendo informações cruciais das atividades concretas e diárias de uma determinada organização (Tellis, 1997).

Em forma de conclusão, este estudo, quanto aos objetivos, assumirá uma vertente exploratória, na medida em que irá permitir recolher diversas informações pertinentes à investigação, por forma também a conhecer melhor a população definida, recorrendo à pesquisa bibliográfica, à observação, à entrevista e ao inquérito por questionário (Yin, 2015).

## **2.2 Delimitação do Universo/População e Amostra**

Conforme o verificado, podemos entender que o universo, também designado de população, trata-se de um conjunto de vários elementos, elementos estes que detêm várias características específicas (Gil, 2008). Também pelas palavras de Vilelas (2009), pode-se verificar que o universo é o “conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas prioridades”, com algumas características idênticas, “num espaço ou território conhecido” (p. 245).

Por sua vez, a amostra é entendida como “um conjunto de sujeitos retirados de uma população” (Freixo, 2011, p. 182). Pelas palavras de Gil (2008), a amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (p. 90). As características do universo devem ser fidedignas para que a amostra seja significativa, o que pressupõe que exista um número suficiente de casos (Gil, 2008).

A amostragem trata-se de um “procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno” (Fortin, 1999, p. 15). No presente estudo utilizar-se-á o método da amostragem não probabilística, visto que os elementos que compõem a amostra terem sido escolhidos de forma deliberada e intencional. Este tipo de amostragem consiste numa amostra pensada, na medida em que é o investigador que escolhe e seleciona os elementos que pretende que façam parte da amostra (Haro *et al.*, 2016).

Atendendo aos objetivos e características desta dissertação, o universo ou população em estudo trata-se da Fundação Luís Vicente, que se encontra sediada no concelho de Santa Marta de Penaguião, distrito de Vila Real. Posto isto, torna-se também importante referir que a população universo será finita, visto que o estudo abrange apenas uma instituição.

Foi definida uma amostra acessível, por forma a ser possível realizar o estudo em contexto organizacional, configurando assim um estudo de caso, esta será então constituída pelos colaboradores de ação direta que desempenham funções na IPSS supramencionada, bem como a Direção da Instituição, perfazendo um total de 45 pessoas.

Estas pessoas foram selecionadas, para a concretização desta pesquisa, de maneira a ser possível analisar mais detalhadamente a influência que a Inteligência Emocional possui em toda a instituição e ainda porque se pretende verificar qual a perspetiva destas mesmas pessoas em relação à mesma temática.

Têm-se assim como objetivo a aplicação de um questionário a todos os colaboradores e a realização de uma entrevista à restante amostra, tendo como finalidade perceber qual o tipo de conhecimento que estas pessoas possuem sobre a Inteligência Emocional, qual a sua importância, o impacto que esta tem na gestão da organização, podendo levá-la ao sucesso.

## **2.2.1 Caso de Estudo: Fundação Luís Vicente**

### **2.2.1.1 História da Fundação Luís Vicente**

A Fundação Luís Vicente (FLV) surgiu no século passado, mas nessa altura com o nome de Luís Vicente, pois tinha sido deixada por herança ao senhor Luiz Vicente Gomes de Souza, o qual trabalhava nas terras de um casal bastante abastado, sendo este casal proprietário dos imóveis que nos dias de hoje pertencem à Instituição (Fundação Luís Vicente, 2022c).

Segundo a história, esse casal de proprietários, pertencentes à classe média alta, tinham apenas uma filha, que viria a apaixonar-se por um rapaz de classe social inferior, filho de um dos seus caseiros, não tendo esta paixão, sido aceite pelos donos das terras. Perante a intransigência dos pais, o casal de enamorados acabara por fugir, sendo a filha deserdada de todos os bens. Nesse seguimento e não tendo mais herdeiros, os donos das terras doaram todos os seus bens, ao senhor Luís Vicente Gomes de Souza, que também ele, por sua vez, vivia sozinho e não tinha nenhum familiar. Ainda em vida, Luís Vicente, terá tomado a decisão de deixar em testamento para a freguesia, todos os seus bens, na condição dos mesmos serem utilizados para apoiar os mais carenciados e empobrecidos da freguesia, em especial os idosos e crianças (Fundação Luís Vicente, 2022c).

Em suma, com o objetivo de verem cumpridos os desejos do benemérito Luís Vicente, foi criada a Fundação com o seu nome. Esta história deriva de relatos e histórias antigas, que foram sendo passados de geração em geração, bem como do testemunho deixado por Luiz Vicente Gomes de Sousa (Fundação Luís Vicente, 2022c).

Para além desta Instituição ser reconhecida como tal desde o século passado, só em 1986 é que passou a ser identificada como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sendo que se encontra em S. João de Lobrigos há mais de 100 anos (Fundação Luís Vicente, 2022d).

Desde esse tempo, esta fundação “tem realizado diversas intervenções, no sentido de remodelar/melhorar os espaços existentes, tudo em prol dos idosos” (Fundação Luís Vicente, 2022d). Em 2003, foram realizadas várias intervenções, como obras de remodelação e ampliação das infraestruturas da Instituição, o que proporcionou um aumento da capacidade da principal resposta social – ERPI (Fundação Luís Vicente, 2022d).

Na FLV estão sempre presentes constantes projetos e candidaturas, com intenção de garantir as melhores e maiores condições para os seus utentes tal como para os funcionários e comunidade em geral (Fundação Luís Vicente, 2022d). Atualmente, a Instituição aguarda “o início de obras de remodelação, as quais após candidatura a um projecto á CIMDOURO, o qual foi aprovado no ano corrente” (Fundação Luís Vicente, 2022d).

A Instituição em estudo possui a forma jurídica de fundação e está registada na Conservatória do Registo Comercial com número 501 688 048, sendo o seu Número de Identificação Fiscal (NIF) o mesmo que o NIPC, e no que tange à Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), a fundação apresenta o seguinte: 87301 – Pessoas idosas (Racius, 2017).

### **2.2.1.2 Visão, missão, valores e política de qualidade**

Como a missão é, de certa forma, a razão pela qual as organizações são criadas, a Fundação Luís Vicente apresenta a seguinte missão:

- “Prestar um serviço de apoio à Terceira Idade que prime pela qualidade, garantindo na prestação de Cuidados Básicos, o respeito e a dignidade pelo idoso, reconhecendo-lhe o direito à plena cidadania, à independência e privacidade, proporcionando condições que potenciam a sua inclusão social” (Fundação Luís Vicente, 2022b).

Por sua vez, a visão pretende transmitir onde esta Instituição almeja chegar, portanto a visão desta Fundação é:

- “Prestar um serviço cada vez mais qualificado e certificado nas Respostas Sociais que desenvolve, tendo sempre em vista a satisfação das necessidades dos idosos e famílias, tendo como base o cumprimento da legislação em vigor” (Fundação Luís Vicente, 2022b).

A Fundação conta com alguns princípios éticos ou valores para reger a sua atividade, os quais devem ser sempre cumpridos por todos e na íntegra, de modo a ser possível cumprir com a visão e missão estipuladas pela organização. Por conseguinte, de acordo com a página *web* da FLV, note-se que:

- “Tendo presente a premissa da instituição “Apoio à Terceira Idade com qualidade”, a qual realça a importância do bem-estar, a satisfação e a qualidade de vida dos nossos clientes, trabalhamos diariamente uma panóplia de problemas sociais, como: o combate ao isolamento e o envelhecimento ativo; a melhoria das condições de vida e de acesso aos cuidados de saúde primária; o incentivo á prática desportiva e de terapias ocupacionais/reabilitação que visem a promoção da sua autonomia” (Fundação Luís Vicente, 2022b).

Concluindo, no que diz respeito à sua política de qualidade, esta IPSS, aponta os seguintes aspetos:

- Envolver todos os agentes locais com base na promoção social, cultural e religiosa de forma a diminuir as carências da comunidade envolvente;
- Estabelecer parcerias com novas entidades públicas ou privadas;
- Melhoramento contínuo das infraestruturas;
- Cumprir e adequar a instituição à legislação em vigor;
- Gerir eficazmente o Sistema de Gestão da Qualidade para a melhoria contínua;
- Melhoria da eficácia nos serviços oferecidos;
- Flexibilidade à mudança para que se possa acompanhar as mudanças;
- Promover a maior qualificação dos colaboradores (Fundação Luís Vicente, 2022b).

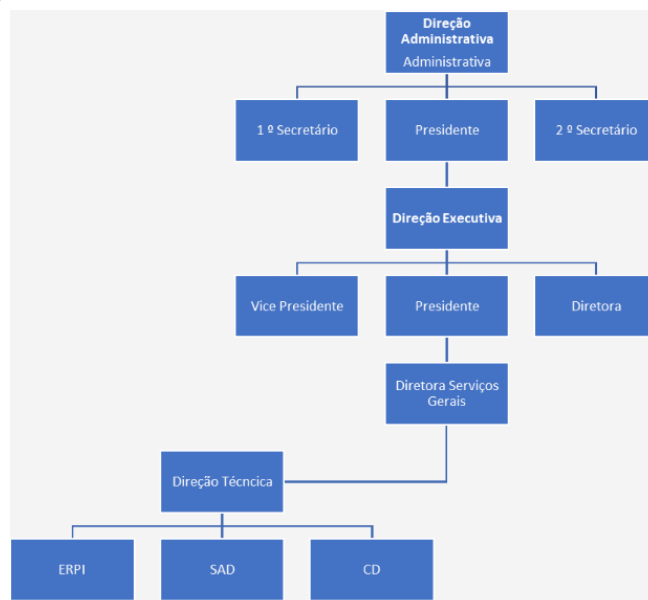
### **2.2.1.3 Organograma e órgãos sociais**

Entende-se por organograma um instrumento gráfico que permite identificar os órgãos competentes de determinada organização, e também indicar os níveis hierárquicos que se dividem estas organizações (Mintzberg, 2005). Por esse motivo, um organograma bem definido constitui-se um elemento essencial para qualquer instituição, na medida em que se trata de uma forma de identificar as possíveis falhas organizacionais (Mintzberg, 2005).

O organograma que representa a estrutura hierárquica da Fundação Luís Vicente está dividido conforme podemos verificar na seguinte imagem:

**Figura 1**

*Organograma Fundação Luís Vicente*



*Nota.* Adaptado de Fundação Luís Vicente, 2022b

Como é notório através da Figura 1, a Direção Administrativa é composta pelo Presidente, 1º Secretário e pelo 2º Secretário, a Direção Executiva, por sua vez, é constituída pelo Presidente, Vice-Presidente e pela Diretora, num nível hierárquico um pouco inferior temos ainda a Diretora de Serviços Gerais, por últimos temos a Direção Técnica, formada pela ERPI, SAD e CD (Fundação Luís Vicente, 2022e).

Respeitante aos órgãos sociais da Instituição, temos o Conselho de Administração, o Conselho Executivo, o Conselho Fiscal e a Liga de Amigos (Fundação Luís Vicente, 2022f). O Conselho de Administração é organizado pelo Presidente (Sr. António Osório), pelo Secretário (Sr. Adílio Novais) e pelo Tesoureiro (Sra. Aurora Gouveia). O Conselho Executivo é formado pelo Presidente (Sr. Fernando Moreira), Vice-Presidente (Enf. Margarida Borges) e a Diretora (Dra. Diana Camilo). O Conselho Fiscal é abrangido pelo Presidente (Sr. Álvaro Fernandes) e por dois vogais (Sr. Rui Martins e Sr. Francisco Cardoso). Para terminar, a Liga de Amigos é composta por um Presidente (Sr. António Sousa) e 2 Secretários (Sr. Ricardo Peixoto e Sr. José Cardoso, respetivamente) (Fundação Luís Vicente, 2022f).

#### **2.2.1.4 Respostas Sociais**

Torna-se importante apresentar as diversas respostas sociais presentes na FLV. Esta Instituição integra as respostas sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carentes (POAPC). Esta Fundação dispõe de respostas sociais mais direcionadas para a população idosa, sendo as três primeiras respostas sociais indicadas, contudo, tendo como

objetivo auxiliar a comunidade, esta presta um outro tipo de ajuda fundamental, o POAPC, para melhorar a qualidade de vida dos seus destinatários (Fundação Luís Vicente, 2022a).

Posto isto, a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas é uma resposta social que “presta cuidados a pessoas com 65 anos, que por razões familiares, dependência, isolamento, solidão ou insegurança, não podem permanecer na sua residência” e ainda “a pessoas adultas de idade inferior a 65 anos, em situação de exceção devidamente justificada” (Fundação Luís Vicente, 2022a).

Esta resposta social, tem como intuito dar resposta aos seguintes objetivos:

- Proporcionar aos seus clientes serviços permanentes e adequados às necessidades biopsicossociais das pessoas idosas;
- Assegurar um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada pessoa;
- Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo;
- Promover estratégias de manutenção e reforço da funcionalidade, autonomia e independência, do autocuidado e da autoestima e oportunidades para a mobilidade e atividades regular, tendo em atenção o estado de saúde e recomendações médicas de cada pessoa (Fundação Luís Vicente, 2022a).

No que concerne ao Centro de Dia este tem intenção de apoiar pessoas idosas que necessitam de constantes serviços e cuidados, durante o período diurno, sendo estes prestados fora do seu domicílio, e que promovem a sua qualidade de vida e bem-estar, assegurando os cuidados e serviços com:

- Atividades socioculturais, lúdico-recreativas, de motricidade e de estimulação cognitiva;
- Administração de fármacos quando prescritos;
- Articulação com os serviços locais de saúde, assim que necessário;
- Nutrição e alimentação (Fundação Luís Vicente, 2022a).

A finalidade do Serviço de Apoio Comunitário, tal como o próprio nome indica, é auxiliar indivíduos indo ao seu domicílio. Indivíduos estes que se encontrem “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” (Fundação Luís Vicente, 2022a).

A SAD desta Instituição tem como propósito “retardar ou evitar a institucionalização dos indivíduos, podendo assim, manterem-se no seu Lar e ambiente Social o maior tempo possível” (Fundação Luís Vicente, 2022a).

Por forma a colmatar a pobreza bem como a exclusão social em Portugal, e mais especificamente nos arredores do concelho de Santa Marta de Penaguião, a FLV criou o Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carenciadas. Devido ao panorama atual que agrava todos estes problemas, a FLV visa apoiar a nível alimentar, assegurando também outros bens de consumo básico, por forma a promover a inclusão destas pessoas, desenvolvendo ainda medidas que capacitem as pessoas mais carenciadas a vários níveis (Fundação Luís Vicente, 2022a).

Em suma, o “Programa visa, com a sua atividade, diminuir as situações de vulnerabilidade que colocam em risco a integração das pessoas e dos agregados familiares mais frágeis, reforçando as respostas das políticas públicas existentes” (Fundação Luís Vicente, 2022a).

Segundo as informações recolhidas no *website* “Mapa Social”, e com base nas últimas atualizações lá referidas (31 de janeiro de 2023 as três primeiras respostas sociais e a 19 de janeiro de 2023 a última resposta social a ser referida): a ERPI, possui uma capacidade de 50 utentes, estando todas estas vagas completas, e disponibiliza os seus serviços 24 horas por dia, todos os dias da semana; a SAD tem capacidade para 42 pessoas, estando também todas ocupadas, e os funcionários que nesta Instituição desempenham funções desde as 9 horas da manhã até às 18 horas da tarde; a Ajuda Alimentar a Carenciados (POAPC) pode abranger 39 utentes, no entanto apoia 40, desde as 9 horas da manhã até às 18 horas da tarde; e por fim, o Centro de dia possui 20 vagas, estando apenas 8 vagas completas, sendo o horário desta valência das 8 horas da manhã até às 20 horas da noite (Mapa Social, 2023).

Alimentação, animação sociocultural, assistência médica e enfermagem, alojamento com carácter permanente (lar), apoio psicossocial, assistência religiosa, limpeza e higiene pessoal, limpeza e manutenção diária de espaços comuns, cabeleireiro e barbeiro, serviço funerário, atividades físicas e tratamento de roupas são todos os serviços assegurados pela Fundação aos seus utentes (Laresdeidosos, n. d.).

### **2.2.1.5 Enquadramento geográfico**

A Fundação Luís Vicente (FLV) encontra-se situada na Freguesia de São João de Lobrigos, no concelho de Santa Marta de Penaguião, distrito de Vila Real, província de Trás-os-Montes e Alto Douro. O concelho de Santa Marta de Penaguião, encontra-se integrado na Região Demarcada do Douro, estando assim inserido na área florestal Norte compreendida pelo núcleo Florestal do Douro, onde se pode apreciar a cultura da produção vinícola, de azeite e de variadas frutas, e ainda a criação de gado e a produção de castanhas e mel na Serra do Marão (Município de Santa Marta de Penaguião, n. d.).

Este encontra-se a 226 metros de altitude e possui cerca de 6,649 habitantes, divididos por 6.925 hectares (69.25km<sup>2</sup> de superfície), repartidos em sete freguesias, nomeadamente: Alvações do Corgo (4,32 km<sup>2</sup>), Cumieira (11,04 km<sup>2</sup>), Fontes (15,66 km<sup>2</sup>), Sever, Medrões, União de Freguesias de Louredo e Fornelos e por fim, União das Freguesias de Lobrigos (São Miguel e São João Baptista) e Sanhoane (Município de Santa Marta de Penaguião, n. d.).

O concelho em questão enfrenta, como muitos outros em Portugal, inúmeros problemas que afetam o desempenho da Instituição em causa, como por exemplo a baixa densidade populacional e a baixa percentagem de população ativa (59,1% no ano de 2021), de notar ainda que 32% da população corresponde a pessoas idosas (65 anos ou mais), sendo que apenas 8,9% são jovens (menos de 15 anos) (PORDATA, 2021a). Portanto, todos estes fatores prejudicam de várias formas o funcionamento e o desenvolvimento da Fundação, mesmo que esta se destine a suprir as necessidades dos mais idosos, a taxa de mortalidade tem aumentado exponencialmente durante os últimos anos, sendo o Covid-19 um dos principais causadores desse aumento.

Com base na pesquisa realizada conclui-se que a Fundação Luís Vicente, tal como muitas outras IPSS, é muito afetada pela constante instabilidade política e económico-financeira que Portugal enfrenta, instabilidade esta que deriva de decisões políticas. O crescimento do PIB, as taxas de câmbio, as taxas de desemprego, entre outras também são variáveis que influenciam “as trocas de bens e serviços, dinheiro e informações na sociedade” e, consecutivamente também interferem no funcionamento desta instituição (Santos, 2021, p. 17).

O poder de compra deste município, em 2019, rondava os 58,6%, (PORDATA, 2019), sendo que a taxa de desemprego é também uma preocupação, mesmo que neste município não se verifique com tanta intensidade.

A IPSS em estudo é também deveras afetada por diversas variáveis demográficas, como é o caso do nível de escolaridade, estado civil, género, idade, taxa de natalidade, entre muitas outras.

Em 2021, a população residente neste concelho rondava os 6.100 habitantes, sendo 2.898 do sexo masculino e 3.202 do sexo feminino (PORDATA, 2021a). Em 2022, em Santa Marta de Penaguião existiam 550 pessoas entre a faixa etária de 0 aos 14 anos de idade; 3.529 pessoas com idades compreendidas entre os 15 e 64 anos; e 1.936 pessoas com 65 ou mais anos de idade (PORDATA, 2022b). Quanto ao índice de envelhecimento, este em 2001 era de 145,1% e em 2022 subiu para 352%, sendo uma subida exponencial (PORDATA, 2022b).

Em relação à taxa bruta de natalidade, esta desceu drasticamente entre 1981 e 2022, sendo esta descida de 10%, pois em 1981 era de 14,2% e em 2022 verificou-se que era de 4,2%, constituindo assim mais uma preocupação a ter em conta (PORDATA, 2022c). Relativamente à taxa de mortalidade, neste concelho, esta também teve um crescimento acentuado, sendo que em 1960 era de 10,7% e passou para 16%, em 2022 (PORDATA, 2022d).

Em relação ao nível de escolaridade, no ano 2021, 745 não tinham qualquer tipo de escolaridade, 2027 tinham o 1º ciclo, 501 pessoas tinham o 2º ciclo, 756 pessoas tinham o 3º ciclo, 964 acabaram o secundário, 30 terminaram o ensino médio e 533 pessoas concluíram o ensino superior (PORDATA, 2021c).

As “inovações tecnológicas, inovações de processo, leis de proteção de patentes, programas de incentivo à investigação, níveis de utilização das TIC, adesão das organizações à economia 4.0, etc.”, são fatores que também possuem um grande impacto no desempenho laboral da Fundação Luís Vicente (Santos, 2021, p. 17).

### **2.3 Técnicas de recolha de dados**

O processo de recolha de dados numa investigação trata-se do levantamento de todas as informações junto dos participantes, atendendo aos instrumentos que são escolhidos pelo próprio investigador (Freixo, 1999). Assim, o investigador tem a possibilidade de selecionar os dados de diversas formas, tendo de escolher qual será o método mais apropriado para o objeto do seu estudo (Fortin, 1999).

As técnicas possuem um carácter mais prático e operativo do que propriamente os métodos, na medida em que se caracterizam como procedimentos rigorosos, definidos e adaptados ao problema em questão e ao principal objetivo do estudo (Sousa & Baptista, 2011).

A recolha dos dados refere-se a um mecanismo lógico da investigação empírica, pressupondo a escolha de técnicas de recolha de dados e tratamento das informações apropriadas, e ainda o controlo da sua utilização para os fins determinados (Coutinho, 2013). Portanto, segundo a linha de pensamento de Yin (2015), as técnicas tratam-se de procedimentos muito bem definidos, que pretendem chegar a certos resultados, tal como na recolha, como no tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa.

No estado da arte do presente trabalho utiliza-se como técnica de recolha de dados a análise documental ou também pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória, e ainda a observação de alguns aspetos que se verifiquem relevantes ao estudo. No que diz respeito à parte empírica, optamos pela escolha do inquérito por questionário e da entrevista, para podermos obter respostas diretas dos elementos que constituem a amostra (Coutinho, 2015).

A fim de adquirir conhecimentos à cerca da matéria em estudo, a análise documental foi realizada tendo por base livros, artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, legislação, regulamentos e ainda alguns documentos institucionais. Neste sentido, a utilização da pesquisa bibliográfica tem como objetivo recolher e analisar informações sobre o que já foi estudado sobre o tema, tendo por base os recursos já enumerados. Este tipo de pesquisa tem como intuito acrescentar valor e conhecimento científico ao documento, a fim de se atingirem os objetivos traçados e contribuir para a melhoria de futuros trabalhos na área (Sousa & Baptista, 2011).

Na primeira fase da elaboração desta dissertação, procedeu-se à recolha de dados através dos instrumentos já mencionados, pois permitem a concetualização dos principais temas do estudo, ou seja, o Terceiro Setor, a Economia Social, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, a Inteligência Emocional, bem como outros pertinentes. Tornou-se também essencial a pesquisa e análise de documentos institucionais específicos, o que pressupôs uma autorização da Direção da Fundação Luís Vicente.

A observação é definida como o “uso sistemático dos nossos sentidos orientados para a captação da realidade que queremos estudar” (Vilelas, 2009, p. 267). Posto isto, pretende-se utilizar também a observação como meio de apurar informações necessárias para a conclusão do estudo.

De acordo com Pocinho (2012), a observação pode ser classificada segundo a natureza do objeto (observação sobre factos, observação sobre representações, observação narrativa e observação atributiva), o papel do observador (observação participante ou observação não-participante), o número de observações (observação individual e observação em equipa), o lugar da observação (observação na vida real ou observação em laboratório) e os meios utilizados (observação assistemática e observação sistemática).

Neste caso, quanto à natureza do objeto, esta será sobre representações, pois pretende-se recolher opiniões e perceções sobre determinado assunto; segundo o papel do observador, esta será não-participante, na medida em que terá contacto com as pessoas, mas não existirá interação no seu trabalho, permanecendo de fora; por fim em relação ao número de observações, esta será individual, porque será conduzida apenas por um indivíduo.

Por vezes, existe uma comparação entre o questionário e a entrevista, sendo muitas vezes confundidos, devido à forma como são aplicados, no entanto a forma como são elaborados também gera alguma confusão, porque a entrevista é caracterizada por ter perguntas abertas, onde os entrevistados detêm liberdade para darem as suas próprias respostas, o que não acontece no questionário, onde as perguntas são fechadas e os participantes apenas escolhem, de entre várias respostas, a opção que acham correta (Gil, 2008).

Ainda uma grande diferença entre o questionário e a entrevista é que a utilização desta última permite uma interação entre o investigador e o entrevistado, o que é fulcral para a obtenção de dados, o que nunca será possível com a aplicação do questionário (Coutinho, 2015).

### **2.3.1 Inquérito por questionário**

Os inquéritos por questionário apresentam vantagens e desvantagens, começando assim pelas vantagens, note-se: grande e satisfeita exigência da representatividade do conjunto dos participantes, mesmo não sendo absoluta, pois encontra-se sempre limitada por uma margem de erro o que só fará sentido em algum tipo de questões; e o facto de ser possível quantificar uma diversidade de dados e de proceder a múltiplas análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2008). Já no que às desvantagens diz respeito, entenda-se: a superficialidade das respostas não permite a análise de determinados processos; o carácter frágil no que se refere à credibilidade do dispositivo; a individualização dos inquiridos; e por vezes possui custos demasiado elevados (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Abordando a forma como as questões devem ser realizadas, estas devem: ser claras e concretas; proporcionar apenas uma interpretação; não devem dar a sugestão de respostas; ter em atenção o sistema de referência do participante, bem como o seu nível de conhecimento; e apenas referir-se a uma ideia de cada vez, todas estas particularidades influenciam a resposta do destinatário (Gil, 2008). Para a obtenção de dados fidedignos é aconselhada a realização de um pré-tese do questionário, depois de elaborado o questionário, este deve ser submetido a uma prova preliminar, para salientar as eventuais falhas na redação do mesmo (Gil, 2008).

O inquérito por questionário concede o direito ao anonimato, o que é crucial para a obtenção de respostas fidedignas, permitindo também uma maior flexibilidade aos elementos, visto que não necessita de ser respondido aquando da sua receção, podendo ser realizado num momento mais oportuno (Pardal & Lopes, 2011).

O questionário, quanto ao tipo de perguntas pode ser caracterizado como perguntas sobre factos, perguntas sobre opiniões, atitudes e/ou preferências, perguntas abertas e perguntas fechadas. Posto isto, nesta investigação é utilizado, na sua maioria perguntas fechadas, ou seja, os inquiridos escolhem entre duas ou mais opções de resposta, o que permite uma maior facilidade na hora do tratamento e análise dos dados obtidos (Batista *et al.*, 2021).

São vários os tipos de respostas fechadas nos questionários, isto é: perguntas de resposta única, onde a pessoa escolhe apenas uma resposta; perguntas de resposta múltipla, em que a pessoa pode escolher várias opções (opções limitadas ou não); perguntas múltiplas de estimação ou avaliação, neste caso pretende-se captar vários graus de intensidade, e oferece-se um conjunto de respostas quantitativas (Alves, 2012). O questionário para a concretização desta dissertação será composto por um pouco destes tipos de perguntas fechadas.

O questionário realizado, inicia com uma breve introdução, desenvolvida com uma linguagem simples e concisa, onde se encontra especificado o tema e os objetivos da mesma, garantindo também o anonimato das pessoas.

Posteriormente, seguem-se as questões propriamente ditas (total de 38 questões), que se dividem por duas secções, onde na primeira (6 questões), os inquiridos irão ser indagados sobre a sua caracterização (idade, estado civil, habilitações literárias, cargo que possui na IPSS e há quantos anos, entre outras) e na secção seguinte irão transmitir a sua opinião e a forma como se sentem em relação ao que lhes é questionado. Esta última secção é igualmente dividida, sendo que as 32 questões restantes se encontram separadas por 4 partes, tal divisão é perceptível através do Anexo B.

A Fundação Luís Vicente foi convidada a participar neste estudo através de um texto formalmente redigido, enviado por endereço eletrónico para a mesma, onde também se encontravam mencionados os objetivos da investigação, o que se pretende com a participação no estudo e a quem é destinado.

Adotando as ideias de Quivy & Campenhoudt (2008), este será de administração direta, querendo isto dizer que é o próprio inquirido a dar resposta às questões colocadas. Assim sendo, para efeito de obtenção de informações, foi enviado um *link* da plataforma digital *Google Forms*, para o endereço eletrónico da Instituição, o qual dá acesso ao questionário que os colaboradores preencheram. O *link* (<https://forms.gle/FqqT8DNYXjhWohCs6>) foi enviado no dia 20 de outubro de 2023, sendo que a última resposta obtida foi recolhida no dia 17 de novembro de 2023, sendo o período temporal de aproximadamente um mês.

Para finalizar, o inquérito por questionário que foi enviado para a Instituição trata-se de uma adaptação suportada em dois questionários já validados, retirados das seguintes dissertações de mestrado: “Gestão Emocional nas Organizações Sociais”, da “Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego”, por Marques (2021) e “Inteligência Emocional e Percepção da Performance”, do “Instituto Universitário de Lisboa”, por Amaral (2012).

### **2.3.2 Inquérito por entrevista**

A entrevista é utilizada na área das ciências sociais e humanas, por psicólogos, sociólogos, pedagogos, entre outros, tendo como objetivo fornecer ao investigador as informações detalhadas de que ele necessita em relação a um determinado dado. Esta consiste, num método que se encontra “associado a estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos” (Batista *et al.*, 2021).

Como método e técnica de recolha de informações, a entrevista denota uma grande atenção do investigador no que diz respeito à comunicação não-verbal e às palavras do entrevistado, como por exemplo, as entoações, alterações de ritmo, hesitações e feições, devendo reparar em tudo o que este lhe transmite, sendo fundamental para a análise das informações (Albarello *et al.*, 1997).

Contudo, ao utilizar a entrevista deve ter-se em consideração que esta apresenta várias potencialidades, mas também alguns desafios. No que concerne às suas potencialidades, esta é: flexível e versátil quanto ao tempo de duração; reversível, ou seja, o investigador pode corrigir eventuais erros e solicitar informações adicionais; extensiva, na medida em que as pessoas estão presentes, permitindo a recolha de informações mais úteis; profunda, pois permite observar o entrevistado, percecionando a sua comunicação verbal e não-verbal (Batista *et al.*, 2021). No que tange aos desafios da entrevista, esta é: um procedimento moroso, que implica processos de registo, transcrição e confirmação; o seu carácter interpretativo, ou seja, indutivo, faz com que não seja tão útil para generalizações; a falta de motivação e colaboração dos entrevistados; e por fim, esta requer muita preparação por parte do entrevistador para evitar enviesamentos (Batista *et al.*, 2021).

Importante ainda referir que existem vários tipos de entrevista, entre os quais: entrevistas por pautas, entrevistas focalizadas, entrevistas informais e entrevistas estruturadas. No presente documento, realizou-se uma entrevista estruturada, porquanto é composta por um conjunto de

perguntas fixas pré-determinadas, em que a sua ordem não se altera, devido à realização do guião de entrevista que poderá ser aberto ou fechado, dependendo do tipo de questões colocadas (Batista *et al.*, 2021).

Uma das várias vantagens deste tipo de entrevista é a sua rapidez e também porque não exige uma preparação exaustiva por parte dos pesquisadores, implicando custos relativamente baixos. Porém, impossibilita uma análise mais profunda dos factos, na medida em que os dados são obtidos através de uma lista prefixada de perguntas (Batista *et al.*, 2021).

A entrevista realizada para a prossecução da presente dissertação e administrada aos membros da Direção da Fundação Luís Vicente é constituída por 16 perguntas, onde as duas primeiras se destinam a saber há quantos anos exercem funções na Organização e que cargo é que ocupam atualmente, de seguida, as restantes, concedem-nos informação sobre como os nossos entrevistados vêm a temática da Inteligência Emocional, se tinham conhecimento sobre, se conseguem compreender as suas emoções, bem como os dos seus colaboradores, saber se acreditam ser importante trabalhar esta matéria na Fundação em causa, entre outras questões pertinentes.

## **2.4 Técnicas de análise de dados**

Terminada a etapa da recolha de dados, segue-se a análise dos mesmos e respetiva interpretação, sendo que para tal é necessário recorrer a algumas técnicas que permitem aumentar a compreensão das informações obtidas (Lima, 2013).

Após a recolha de dados por parte do questionário, estes dados serão analisados com recurso a um *software* específico, designadamente, o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) for *Windows*, versão 28, para assim ser possível apurar todas as informações recolhidas para se proceder à análise destes dados, realizando assim os gráficos que se encontram no capítulo seguinte.

No que concerne aos dados retiradas através da administração das entrevistas, será realizada uma análise de conteúdo, a qual é caracterizada pelo facto de procurar compreender, explicar e identificar características implícitas num determinado discurso, sendo permitido a realização de algumas interferências (Bardin, 2016).

Em primeiro lugar, as respostas dos entrevistados foram transcritas e lidas com bastante atenção, tendo como objetivo tirar o melhor partido destas realçando pontos de interesse, como aspetos em que os entrevistados discordam, ou quando estão de acordo, ou então quando ficam mais reticentes em responder às questões, entre outros. Posteriormente, foi realizada a análise das respostas, que poderemos averiguar no capítulo que se segue.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação de todos os dados recolhidos através dos instrumentos de recolha de dados escolhidos, que neste caso foi utilizada a entrevista realizada ao Conselho Executivo da Fundação Luís Vicente e o inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da mesma. Posteriormente, os resultados obtidos dos questionários e das entrevistas serão analisados, comparados e discutidos, por forma a dar resposta à questão de partida e aos objetivos estabelecidos no início do estudo.

#### 3.1. Inquérito por questionário

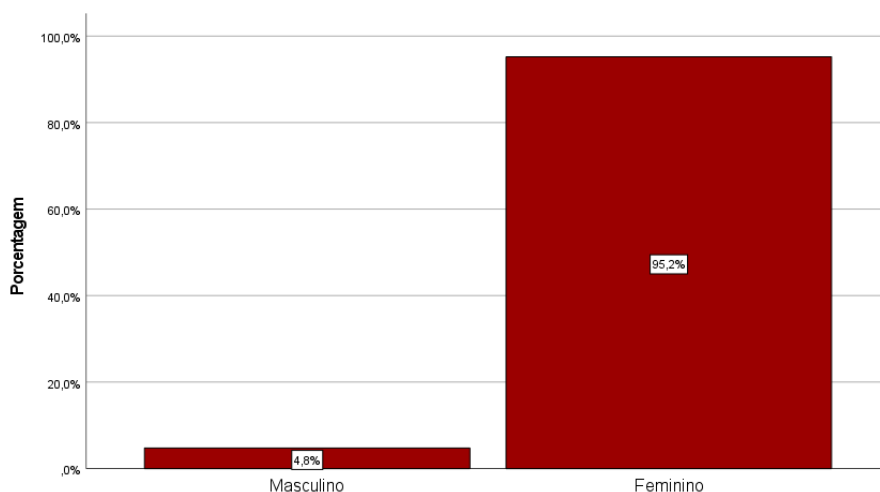
No que concerne ao inquérito por questionário, de um total de 45 colaboradores, foi possível obter o retorno de 42 respostas, o que diz respeito a uma taxa de resposta de aproximadamente 93%, sendo que apenas 7% dos colaboradores não respondeu, cifrando-se em 3 funcionários.

Para que não fosse posto em causa o normal funcionamento da Organização e porque muitos colaboradores trabalham por turnos, o questionário foi distribuído pela secretária da Instituição. É possível verificarem-se todas as questões colocadas aos inquiridos através do Anexo B.

De forma a serem devidamente apresentados, os dados obtidos, irão ser exibidos em gráficos, os quais serão seguidos da sua respetiva análise e interpretação.

**Figura 2**

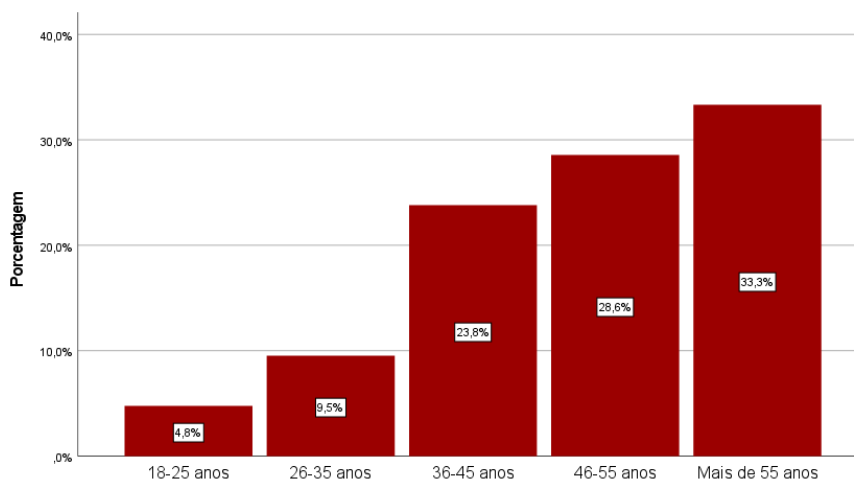
*Sexo dos inquiridos*



Neste primeiro gráfico (Figura 2), pode-se verificar que 95,2% dos inquiridos são do sexo feminino e apenas 4,8% são do sexo masculino, isto é, a exercer funções na Fundação existem 40 mulheres e 2 homens. Estes resultados não foram surpreendentes, visto que existe uma tendência maior de o sexo feminino trabalhar nesta área e neste tipo de organizações, devido à sensibilidade e proteção que as mulheres têm para com as pessoas, principalmente quando estamos perante pessoas idosas e debilitadas, que precisam de mais atenção, cuidado e carinho.

**Figura 3**

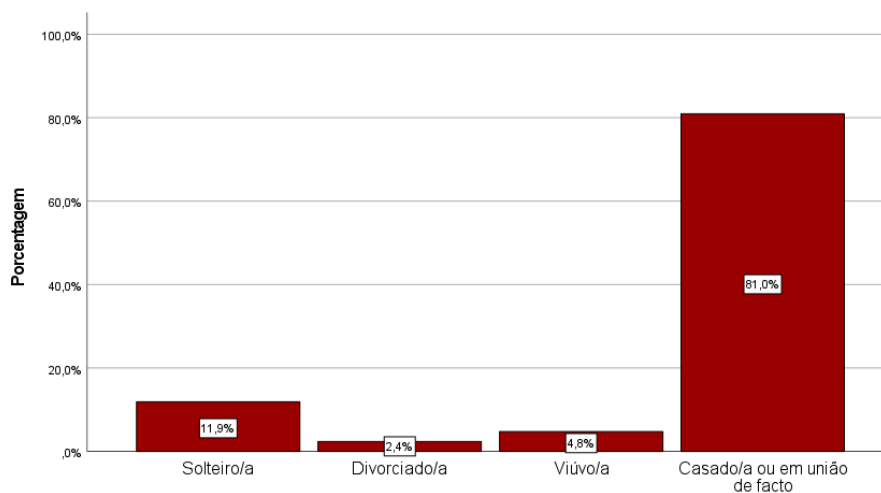
*Idade dos inquiridos*



No que concerne às idades (Figura 3), 4,8% (2 inquiridos) têm idades compreendidas entre 18 e 25 anos, 9,5% (4 inquiridos) entre 26 e 35 anos, 23,8% (10 inquiridos) entre 36 e 45 anos, 28,6% (12 inquiridos) entre 46 e 55 anos e, por fim, 33,3% (14 inquiridos) estão inseridos numa faixa etária de mais de 55 anos. Com esta análise conclui-se que estamos perante pessoas com idades muito distintas, mas que grande parte se trata de população adulta, sendo que 85,7% dos inquiridos têm mais de 36 anos.

**Figura 4**

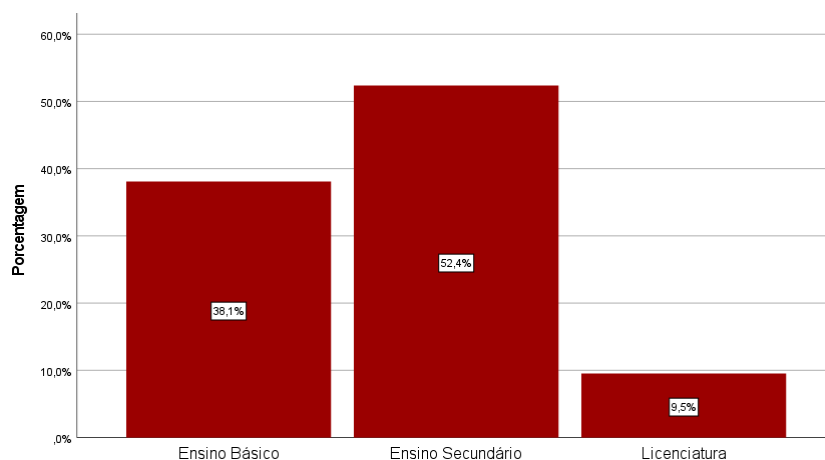
*Estado civil dos inquiridos*



O gráfico supra (Figura 4) representa o estado civil dos inquiridos. Deste modo, observa-se que 5 (11,9%) dos indivíduos estão solteiros, 1 pessoa está divorciada (2,4%), 2 encontram-se viúvas (4,8%) e 34 pessoas (81%) afirmam ser casados ou a viver em união de facto.

**Figura 5**

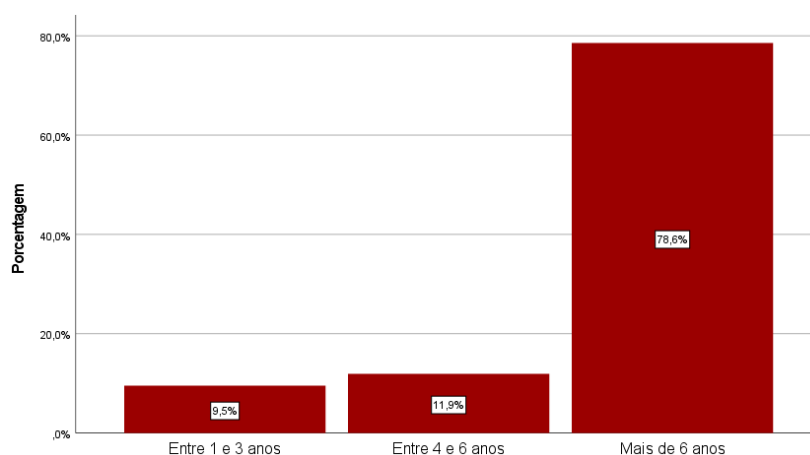
*Habilitações literárias dos inquiridos*



Da análise realizada às habilitações literárias (Figura 5), podemos ressaltar que 38,1% possuem o ensino básico (16 pessoas), apenas 9,5% são detentores de uma licenciatura e a maioria das pessoas, ou seja, 22 inquiridos (52,4%) possui o ensino secundário. Com esta informação compreende-se que os colaboradores da Fundação Luís Vicente têm relativamente poucas qualificações, mesmo que nenhum deles tenha menos do que o ensino básico, apenas 4 indivíduos são detentores de licenciatura (ensino superior), sendo assim necessário por parte da Instituição promover mais formações, proporcionando e capacitando os seus funcionários a investirem nos seus estudos, visto que profissionais mais qualificados e certificados são uma mais-valia para a própria organização, sendo que irão ter mais capacidades para executarem melhor e mais eficazmente o seu trabalho, melhorando a performance da mesma.

**Figura 6**

*Antiguidade profissional*

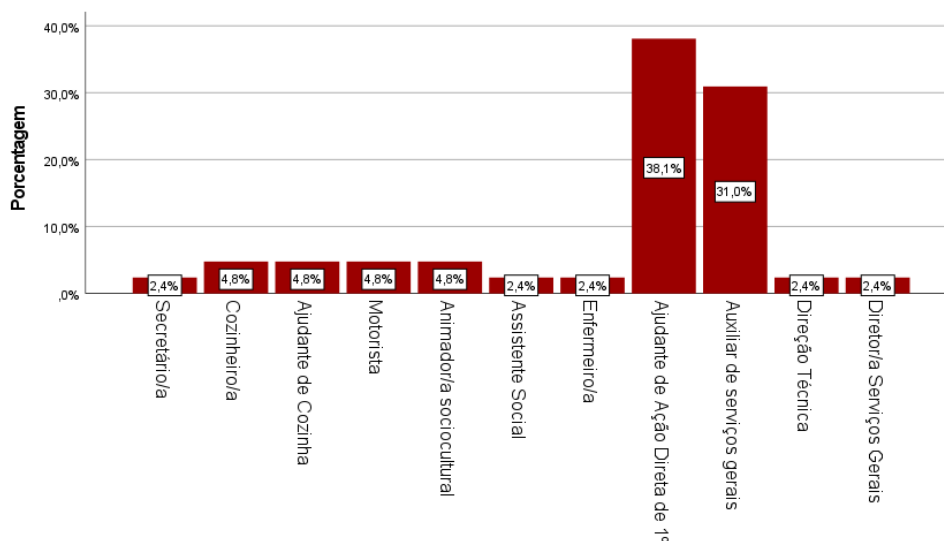


Após a análise do gráfico referente aos anos que as pessoas exercem funções na organização (Figura 6), os resultados foram o já esperado, constatando-se que uma grande parte das pessoas, isto é, 33 pessoas, que corresponde a 78,6%, trabalham há mais de 6 anos na instituição, 4 pessoas (9,5%) entre 1 e 3 anos e, finalmente, 5 pessoas (11,9%) trabalham nesta Instituição entre 4 ou 6 anos. Estes dados permitem-nos afirmar, devido a facto de a maior parte das pessoas trabalharem na organização há mais de 6 anos, que poderá existir uma maior

estabilidade e segurança, pelo que as pessoas conhecem perfeitamente as práticas e os restantes colaboradores da Organização, tornam-se mais especializados no seu trabalho, sendo mais fácil para eles ascenderem na carreira, motivando-os.

**Figura 7**

*Categoria profissional dos inquiridos*

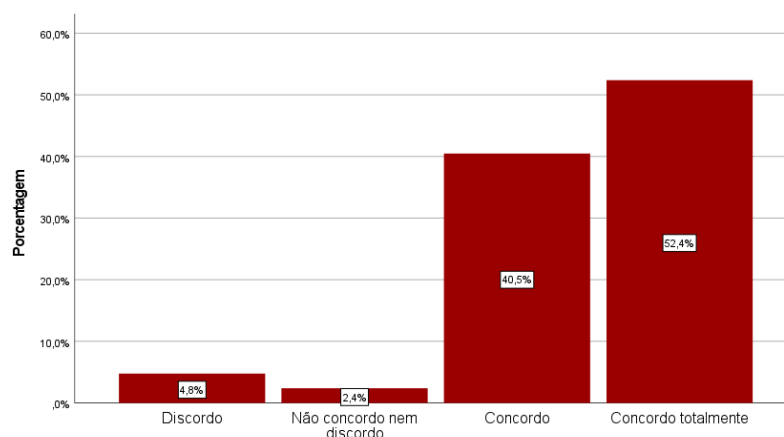


No que tange à função que cada pessoa possui na organização (Figura 7), note-se que existem as seguintes funções e o respetivo número de pessoas a executar tarefas: 1 secretário/a (2,4%), 2 cozinheiros/as (4,8%), 2 ajudantes de cozinha (4,8%), 2 motoristas (4,8%), 2 animadores/as socioculturais (4,8%), 1 assistente social (2,4%), 1 enfermeiro/a (2,4%), 16 ajudantes de ação direta de 1º (38,1%), 13 auxiliares de serviços gerais (31%), 1 pessoa que faz parte da Direção Técnica (2,4%) e 1 Diretor/a de Serviços Gerais. Com estes dados, denota-se que existem os cargos necessários para que a Organização cumpra na íntegra as suas funções e preste os seus melhores serviços e cuidados aos seus clientes.

Terminada a análise dos dados correspondentes à caracterização dos inquiridos, iremos proceder à discussão dos dados obtidos referente às suas emoções e à forma como se sentem no local de trabalho, entre outros aspetos relevantes que foram questionados.

**Figura 8**

*Reconhecimento das emoções*

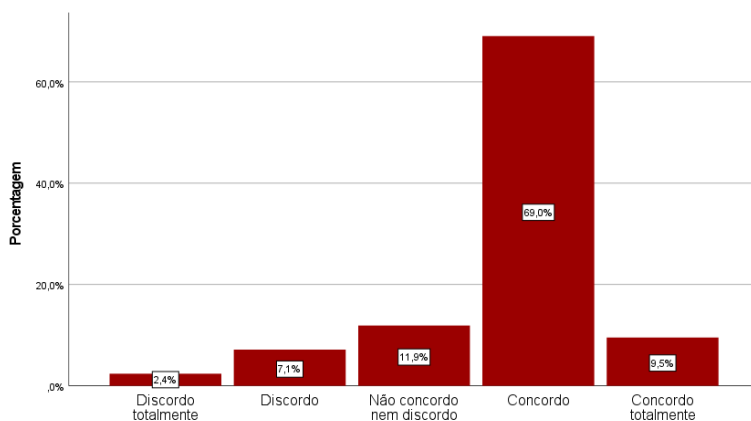


Ao observar as respostas da questão da Figura 8, percebe-se que quase a totalidade das pessoas inquiridas consegue reconhecer facilmente as suas emoções quando as vivencia, ou seja, 17 pessoas concordam (40,5%) e 22 pessoas concordam totalmente (52,4%), sendo que 2 pessoas (4,8%) discordam desta afirmação e 1 pessoa (2,4%) não concorda nem discorda. Foram respostas positivas, pelo que as pessoas têm consciência das suas emoções, o que é crucial no tipo de organização onde exercem.

Conseguir reconhecer emoções é uma das principais características de uma pessoa emocionalmente inteligente, pois permite criar melhores interações com outras pessoas, sendo um promotor de empatia e os funcionários da FLV têm este tipo de habilidade, o que é bastante benéfico, tanto para eles e principalmente para os seus utentes e para a organização, pois as pessoas vão ser bem tratadas e compreendidas, o que irá aumentar reputação da Instituição.

**Figura 9**

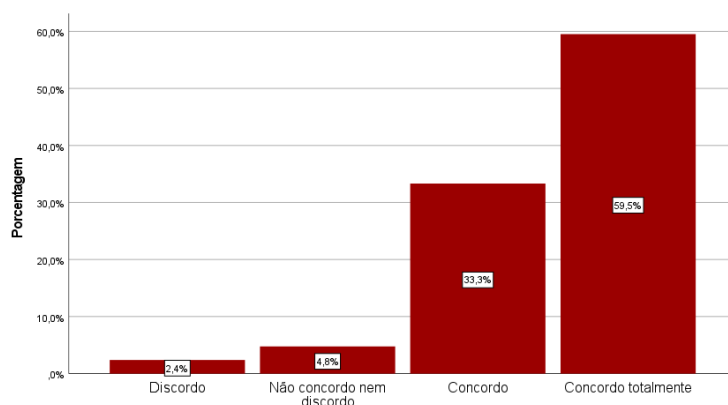
*Controlo sobre as emoções*



Em relação ao controlo que as pessoas têm sobre as suas emoções (Figura 9), temos que: 1 pessoa discorda totalmente (2,4%), 3 pessoas discordam (7,2%), ou seja estas 4 pessoas não têm controlo sobre as suas emoções; 5 pessoas (11,9%) não sabem se têm controlo sobre elas, portanto não concordam nem discordam; 9,5%, ou seja, 4 indivíduos concordam totalmente e 29 indivíduos (69%) concordam com esta afirmação, o que, mais uma vez, é favorável quer para estas pessoas, como também para a organização, na medida em que têm noção do que sentem e conseguem controlá-lo mais facilmente em comparação com quem não tem este tipo de noção.

**Figura 10**

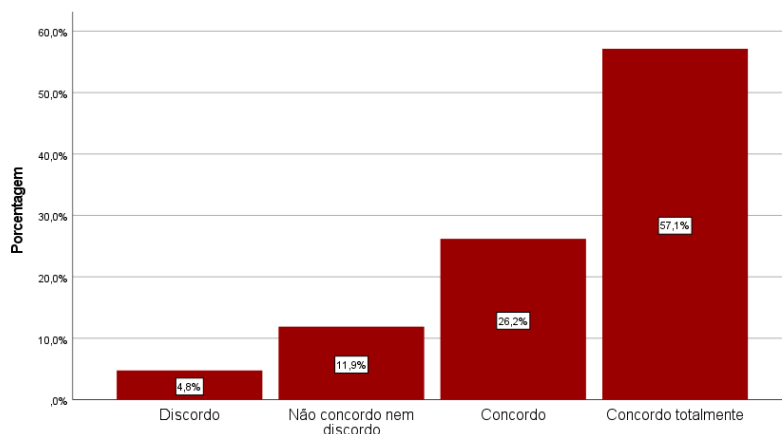
*Identificação das causas das emoções*



Observa-se, através da Figura 10, que 59,5% dos inquiridos (25 pessoas) conseguem identificar as causas das suas emoções e por isso concordam totalmente com o questionado, 33,3% (14 pessoas) também conseguem identificar quais as causas que levaram à origem de determinadas emoções, mas não tão facilmente e por isso apenas concordam. Em relação aos 2,4% (1 pessoa), estes têm dificuldades em conseguir identificar a origem das suas emoções, sendo que discordam com a afirmação e os restantes 4,8% (2 pessoas) não conseguem dizer se identificam ou não as causas das suas emoções e por esse motivo selecionaram a opção “não concordo nem discordo”.

**Figura 11**

*Compreensão de sentimentos e emoções*

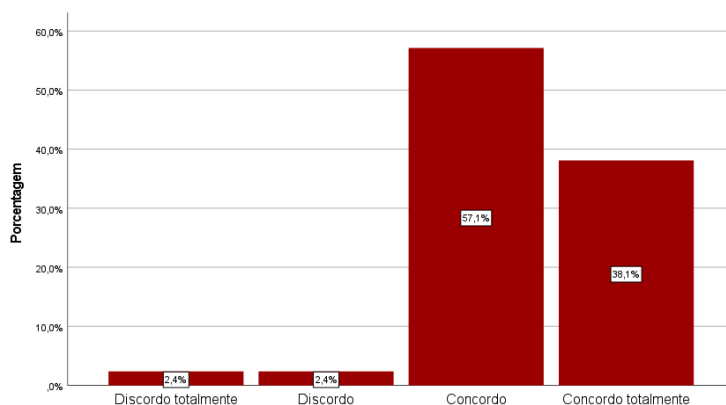


Mais uma vez, conforme a Figura 11, a maioria das pessoas concordam com a afirmação (26,2% que corresponde a 11 inquiridos) e também concordam totalmente (57,1% que corresponde a 24 inquiridos), isto quer dizer que estas pessoas conseguem compreender e têm noção das suas emoções e do que sentem em determinado momento. Apenas 2 pessoas (4,8%) discordam sobre este tópico e 5 pessoas (11,9%), não possuem opinião sobre esta questão e por isso não concordam nem discordam.

Sendo o nosso propósito perceber o nível de Inteligência Emocional dos questionados, esta questão, remete-nos para a capacidade de compreender emoções e sentimentos e, mais uma vez, os resultados foram bastante pertinentes, na medida em que conseguem, na sua maioria, deter essa habilidade, o que mais uma vez, irá aumentar a empatia e melhorar a comunicação e as relações existentes no local de trabalho e para com os utentes da FLV.

**Figura 12**

*Tom de voz*

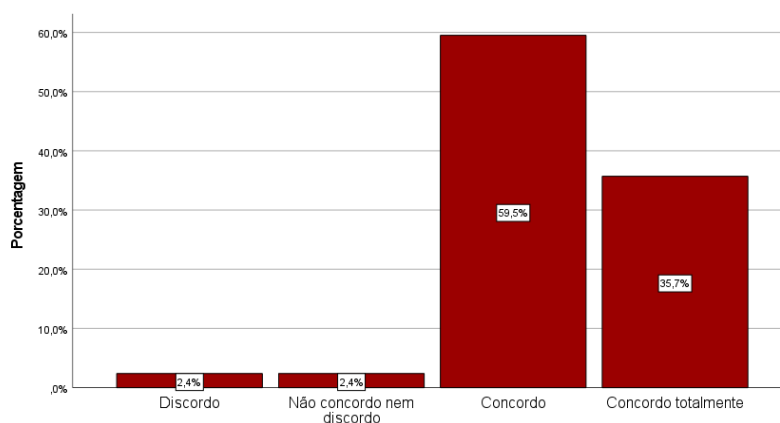


Conseguir perceber como uma pessoa se sente através do seu tom de voz é muito importante, pois o tom de voz é uma das principais fontes de informação emocional que uma pessoa poderá ter e por esse motivo, segundo a Figura 12, é muito bom que 24 pessoas (57,1%) consigam compreender e ainda 16 pessoas (38,1%) compreendem na totalidade e conseguem perceber como as pessoas que estão a ouvir se sentem, através do seu tom de voz. Apesar de 40 pessoas estarem praticamente à vontade nesta área, 2 pessoas não conseguem interpretar o tom de voz das pessoas, e por isso, 1 pessoa discorda (2,4%) e ainda 1 outra pessoa (2,4%) discorda totalmente.

Os dados obtidos da Figura 12, são compatíveis com uma boa Inteligência Emocional por parte dos elementos questionados, visto que uma das principais características desta temática é a escuta ativa, onde se pode incluir a capacidade de compreender os sentimentos das outras pessoas tomando em atenção o seu tom de voz e mesmo que até involuntariamente, os inquiridos não soubessem desta capacidade, quase a sua totalidade é portadora dela.

**Figura 13**

*Expressões faciais de outras pessoas*

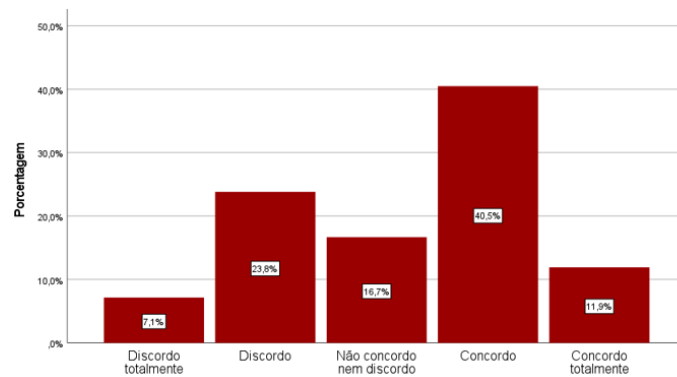


Algumas pessoas ao identificar as expressões faciais das outras pessoas, conseguem reconhecer as emoções que elas estão a sentir no momento, por exemplo, numa conversa entre duas pessoas, se uma delas conseguir perceber, através das expressões faciais que algo a está a incomodar a outra pessoa ou se não está confortável com o assunto, então esta pessoa tem mais facilidade em contornar a situação e fazer com que a pessoa volte a sentir-se tranquila, bem como nouro tipo de situações.

Esta é uma das competências apropriadas para a gestão de conflitos, o que numa organização social é muito frequente devido ao desgaste diário. Felizmente, no caso dos colaboradores da FLV, isso também acontece porque praticamente todos conseguem identificar o que outro indivíduo está a sentir, analisando as suas expressões faciais, ou seja, através da Figura 13 verifica-se que 25 pessoas (59,5%) concordam e 15 pessoas (35,7%) que concordam totalmente, já 1 pessoa (2,4%) discorda, ou seja, não consegue reconhecer as emoções que estão os outros a sentir através das suas expressões faciais, e ainda 1 pessoa (2,4%) não sabe e por isso não concorda nem discorda.

**Figura 14**

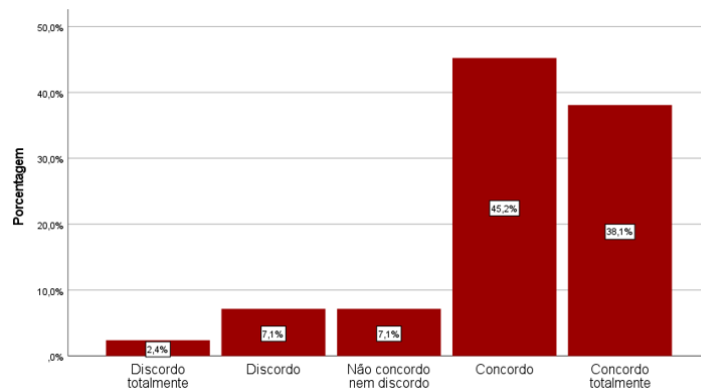
*Mensagens não verbais de terceiros*



Em relação à dificuldade que as pessoas sentem em compreender as mensagens não verbais das outras pessoas (Figura 14), temos que 3 pessoas (7,1%) discordam totalmente que lhes é difícil compreender o referido, 10 pessoas (23,8%) discordam, 7 pessoas não têm uma opinião formada sobre o assunto (16,7%), 17 inquiridos (40,5%) concordam que lhes é difícil perceber as mensagens não verbais dos outros e 5 pessoas (11,9%) concordam totalmente com o que lhes fora questionado. As respostas destas 22 últimas pessoas dão-nos informação de que estas não têm muito à vontade nem têm capacidade para entender as outras pessoas sem que elas utilizem palavras, sendo um aspeto a ter em conta pela própria organização e pelos próprios colaboradores, pois existem diversas formas de contornar este tipo de situações, sendo que a mais fácil para ambas seria a execução de uma formação referente a isso.

**Figura 15**

*Mensagens não verbais*



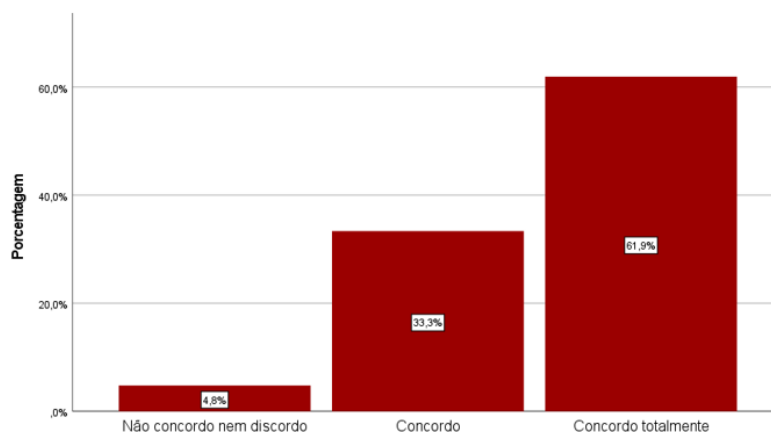
Já no que diz respeito ao que as próprias pessoas dão a entender às outras (Figura 15), nota-se que: 1 pessoa (2,4%) não tem qualquer noção do que transmite às pessoas em termos de mensagens não verbais, 3 pessoas (7,1%) discordam, o mesmo valor (7,1%) não concorda nem discorda, 45,2%, ou seja, 19 dos 42 inquiridos concordam, isto é, compreendem as mensagens não verbais que enviam às outras pessoas e ainda os restantes 16 inquiridos (38,1%), concordam totalmente, o que é muito positivo, visto que 35 dos colaboradores têm plena noção do que conseguem transmitir aos outros.

Mais uma vez, poderá este fator ser também benéfico para as relações interpessoais, pois assim evitam-se mal-entendidos, ficando todos a ganhar, isto é, os colaboradores não criam tantos conflitos e acabam por se entender melhor, os clientes, porque são bem atendidos e o serviço

é bem prestado e a Instituição, pois o que esta pretende é precisamente o já indicado, que os seus funcionários estejam bem e que os seus utentes sejam bem tratados.

**Figura 16**

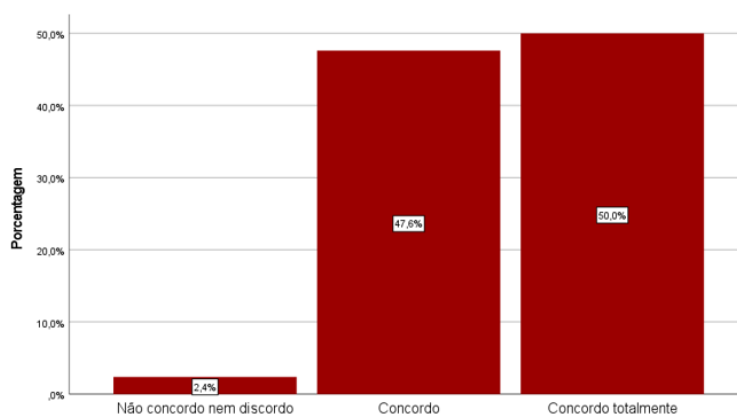
*Compreensão de emoções através da escuta*



No que concerne à questão “procuro compreender os sentimentos e emoções da pessoa que estou a ouvir”, da Figura 16, estamos perante dados muito favoráveis, pelo que 14 pessoas (33,3%), mais 26 pessoas (61,9%) concordam e concordam totalmente, respetivamente, que compreendem as emoções e apenas 2 (4,8%) pessoas não concordam nem discordam sobre se compreendem os sentimentos, bem como as emoções das pessoas que estão a escutar. Empatia é a palavra indicada e que melhor resume esta questão, pelo simples motivo que se trata da capacidade de uma pessoa conseguir compreender de forma emocional o que outras pessoas estão a sentir, e satisfatoriamente, os inquiridos surpreenderam-nos com os resultados apresentados, ou seja, estamos perante pessoas com alta capacidade empática, o que, reiteradamente, é benéfico pelos diversos motivos que já foram sendo elencados ao longo da análise dos gráficos.

**Figura 17**

*Compreensão de pontos de vista*

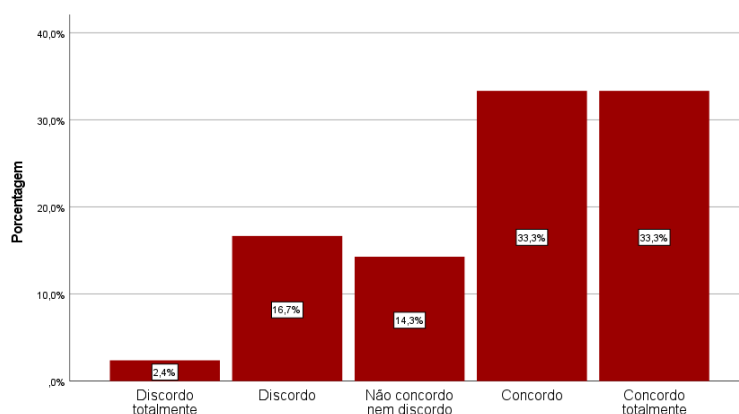


Com respostas muito semelhantes e sendo a própria questão um pouco idêntica à da Figura 16, a pergunta da Figura 17, “tento compreender sempre o ponto de vista das outras pessoas”, forneceu-nos as seguintes informações: 41 pessoas (20 - 47,6%; 21 - 50%) empenham-se em assimilar o ponto de vista dos outros, sendo que apenas 1 pessoa (2,4%) selecionou a opção “não concordo nem discordo”, em relação a compreender o ponto de vista das outras pessoas.

Novamente estamos diante de um caso de empatia, compreensão, interesse e respeito pelos outros e pelo que eles sentem, as informações obtidas foram promissoras, pois os colaboradores da FLV para além de compreenderem as outras pessoas, têm também a capacidade de se colocarem no lugar delas e perceberem o seu ponto de vista em relação a determinados assuntos.

**Figura 18**

*Expressar emoções em palavras*

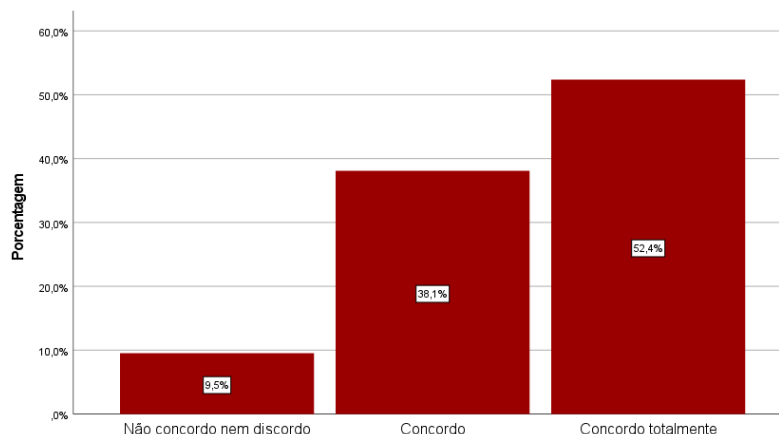


Conseguir exprimir determinadas emoções por palavras é, em alguns casos, terapêutico, principalmente em momentos de *stress* ou quando é necessário desabafar sobre alguns problemas, ajudando ainda as pessoas noutras áreas, como é o caso do âmbito profissional. Portanto, em termos dos colaboradores da Fundação Luís Vicente, também se verifica que alguns sentem mais dificuldades neste aspeto e outros que não demonstram grandes problemas em exprimir as suas emoções em palavras.

Pelo que a Figura 18 nos transmite, podemos retirar que: 1 inquirido (2,4%) discorda totalmente que não tem problema em exprimir as suas emoções, 7 inquiridos (16,7%) discordam, o que quer dizer que têm certos problemas em exprimir as suas próprias emoções, 6 inquiridos (14,3%) não concordam nem discordam e finalmente, 14 pessoas (33,3%) concordam e igualmente 14 pessoas (33,3%) concordam totalmente, ou seja, estas 28 pessoas têm uma certa à vontade em expressar o que sente através das suas palavras.

**Figura 19**

*Interferência de sentimentos no local de trabalho*

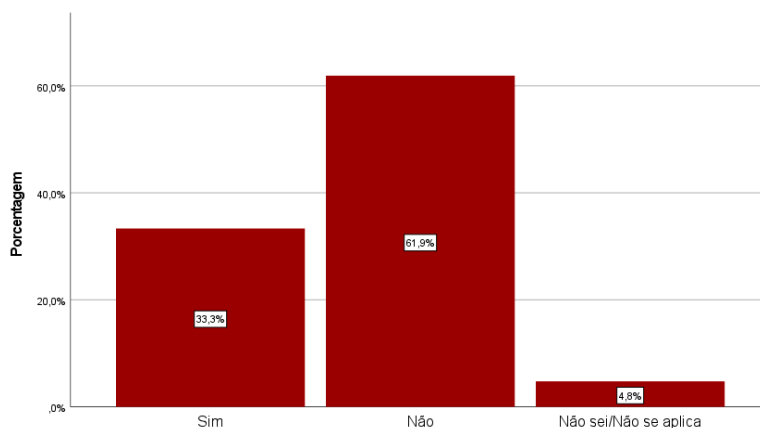


A última pergunta deste grupo de questões (Figura 19), refere-se ao facto de as pessoas não deixarem que o que estão a sentir interfira com o seu trabalho. Por isso, pode observar-se que quase a totalidade dos colaboradores da Instituição têm esse mesmo cuidado, mesmo sendo uns melhores que outros (52,4% - 22 pessoas concordam totalmente e 38,1% - 16 pessoas concordam), existem ainda 4 pessoas (9,5%) que não têm bem esse cuidado, ou então nunca tinham refletido nisso e, portanto, não concordam nem discordam.

Os funcionários da Instituição ao terem a capacidade de separar a vida pessoal da vida profissional e fazer com que os seus sentimentos não interfiram no seu trabalho, estão a ser pessoas extremamente inteligentes a nível emocional, ajudando assim a estabelecer um equilíbrio emocional entre todas as pessoas. É positivo que apenas 4 pessoas não consigam desenvolver tão bem esta capacidade, mas mesmo para que este fator seja melhorado e mantido, é crucial a adoção de medidas por parte da Organização, como por exemplo, uma melhor gestão das tarefas, um maior planeamento, melhor comunicação e também reservar um pouco do tempo de cada colaborador para ele mesmo.

**Figura 20**

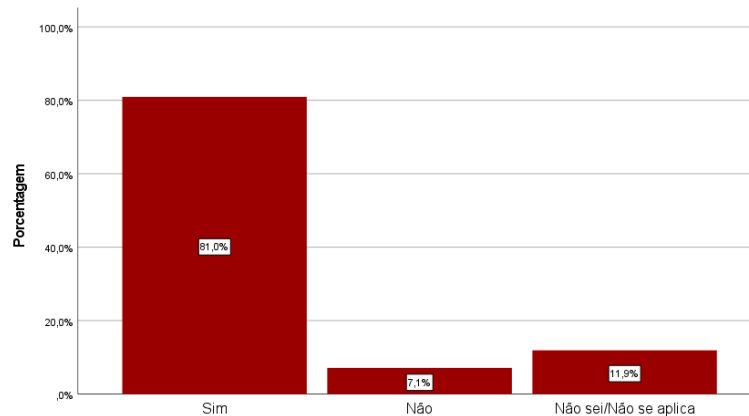
*Compreender como as pessoas se sentem*



A primeira pergunta, no segundo grupo de questões que se segue, procura perceber se os inquiridos conseguem perceber o porquê de outras pessoas se sentirem de determinada forma. Cerca de 26 pessoas (61,9%) afirmam que não lhes é difícil compreender, mas 14 pessoas (33,3%) sentem essa dificuldade, o que por um lado é compreensível porque as emoções ainda não são encaradas com a consideração que merecem, mas por outro lado, porque as pessoas não têm esse tipo de noção nem nunca tão pouco pensaram sobre isso. As 2 restantes pessoas (4,8%), responderam que não sabem ou então não se aplica.

**Figura 21**

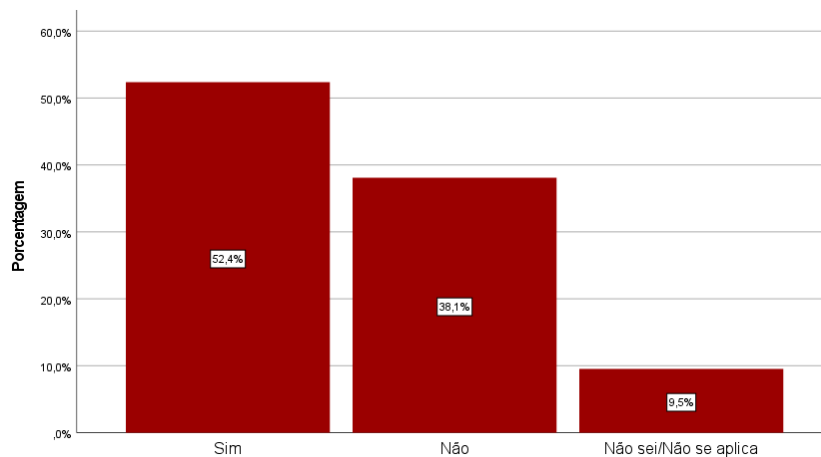
*Saber quando falar dos problemas com outras pessoas*



Pela Figura 21, percebe-se que a maioria dos indivíduos (81% que corresponde a 34 inquiridos) sabe quando falar dos seus problemas com outras pessoas, no entanto 3 pessoas (7,1%) não sabe e 5 pessoas (11,9%) selecionaram a opção “não sei/não se aplica”. Se todas as pessoas fossem capazes de falar dos seus problemas, estas conseguiram estimular melhores relações interpessoais, dando origem a relacionamentos mais saudáveis, a uma comunicação mais eficaz e a um maior sucesso pessoal e profissional, e pelos dados retirados do gráfico supra, percebe-se que isto não acontece da melhor forma com os funcionários da FLV, o que deverá ser assunto a ser tratado quer por parte das próprias pessoas, quer pela Instituição.

**Figura 22**

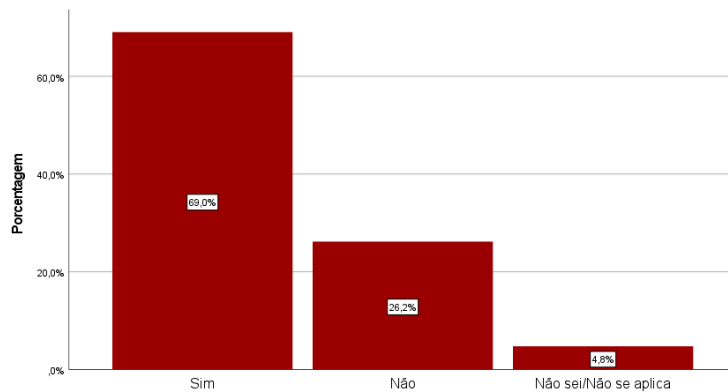
*Partilhar emoções com outras pessoas*



Partilhar as emoções com outras pessoas pode ser considerado um sinal de coragem por algumas pessoas e por outras pode ser fraqueza. Posto isto, segundo a Figura 22, 22 colaboradores da Fundação (52,4%) gostam e estão à vontade para partilhar as suas emoções, já 16 outros colaboradores (38,1%) não gostam de compartilhar o que sentem, e ainda os restantes 9,5% (4 colaboradores), não refletiram o tempo suficiente nesta questão. Nestes dois últimos casos, podemos estar perante pessoas que têm dificuldade em exprimir-se e em criar laços emocionais com outros, ou pessoas que têm medo de se sentirem julgadas quando partilham o que estão a sentir, ou então poderão ser pessoas mais introvertidas, que não gostam simplesmente de o fazer, o que poderá ter a ver com a sua forma de ser.

**Figura 23**

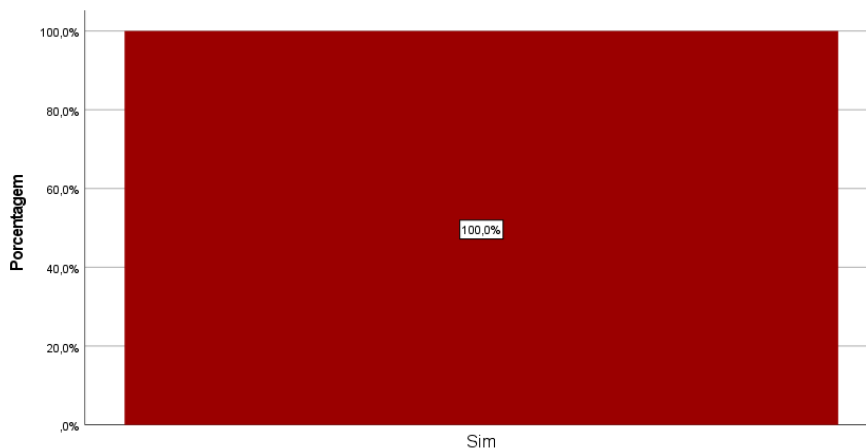
*Relevância dada às emoções dos recursos humanos*



No que concerne à relevância que é dada às emoções dos colaboradores da Fundação Luís Vicente (Figura 23), a maioria deles (69% reflete a resposta de 29 funcionários) respondeu que nesta mesma Organização é dada efetivamente relevância às suas emoções. No entanto 11 inquiridos (26,2%) têm outra perspectiva em relação a este assunto e por esse motivo responderam “não”, isto poderá ser visto como um problema pessoal do próprio inquirido ou então vendo de outro prisma, poderá ser uma questão profissional e aí já terá de ser a Instituição a tomar medidas para melhorar este fator e fazer com que todos os seus colaboradores se sintam bem e compreendidos no seu local de trabalho. Apenas 2 pessoas (2,4%) registaram a alternativa “não sei/não se aplica”.

**Figura 24**

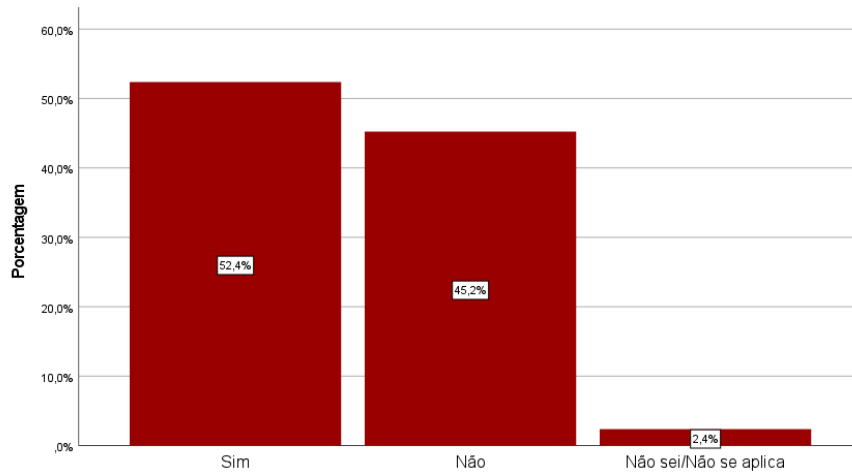
*Motivação dos colaboradores*



Em relação à motivação dos colaboradores de qualquer organização (Figura 24), à questão “Concorda que colaboradores motivados obtêm melhores resultados tanto a nível pessoal como organizacional?”, a única alternativa selecionada pelo total dos inquiridos foi “Sim”. Pessoas motivadas irão sentir-se melhor, irão sentir-se úteis e assim produzir mais, conseguir evitar problemas, os relacionamentos entre colegas e com os clientes/utentes irão ser muito melhores, o serviço prestado irá ser muito mais célere e eficaz. No entanto, para as organizações é um pouco complicado manter os seus funcionários sempre motivados e daí ser necessário que os seus gestores dediquem mais atenção, investindo e adotando medidas mais favoráveis, conduzindo ao bem-estar dos seus recursos humanos e, conseqüentemente, dos seus clientes.

**Figura 25**

*Interferência das necessidades pessoais no ambiente organizacional*

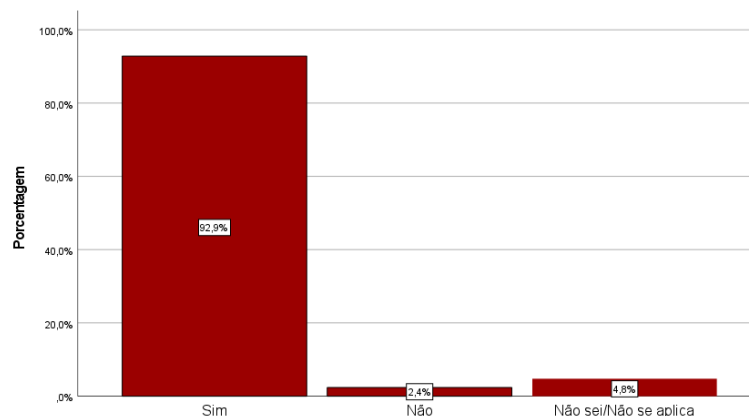


Existem algumas situações que é quase inevitável as pessoas não lidarem com os seus problemas pessoais no seu local de trabalho, e isso vai refletir-se numa quebra de produtividade e motivação, mais cansaço, indisposição e falta de atenção ao realizar o seu trabalho. As respostas dadas pelos inquiridos à questão da Figura 25 foram um pouco surpreendentes, pois a maioria deles (52,4% - 22 pessoas) respondem que “sim”, as necessidades pessoais vão interferir com o ambiente de trabalho, mas 19 inquiridos (45,2%), responderam que não interferem e ainda 1 pessoa não sabe (2,4%).

Daqui podemos retirar que ou as pessoas conseguem gerir muito bem as suas emoções e por isso conseguem ter a certeza de que os seus problemas não vão afetar o seu desempenho laboral, ou então estão mesmo convictas que isso simplesmente não acontece e, por vezes, nem se apercebem disso, pois estão tão absorvidos nos seus problemas que pensam que está tudo igual ao que costuma estar, mas não está. É, eventualmente, um pouco difícil saber e conseguir separar a vida pessoal da profissional, mas tal como tudo, isso requer um esforço dessas pessoas e até da própria Organização, pois poderá adotar estratégias para ajudar os seus colaboradores a melhorarem neste aspeto, melhorando também o funcionamento da mesma.

**Figura 26**

*Trabalho de equipa*



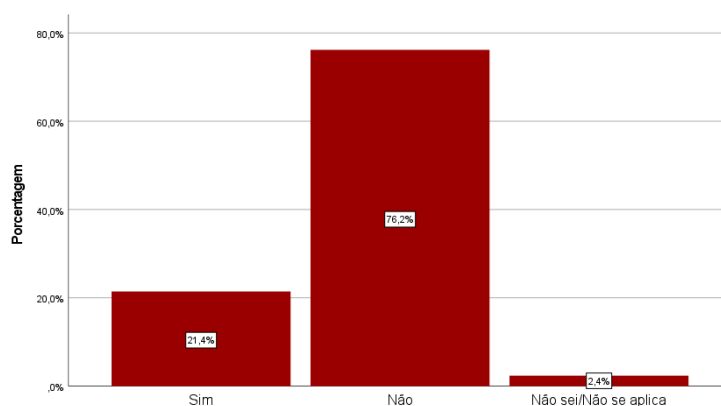
Ao trabalhar em equipa as pessoas podem sentir-se mais apoiadas nas suas tarefas, não tendo de as realizar individualmente, nem se sentindo sozinhas e com algum receio de errar, pois ao

trabalhar em grupo compartilham-se ideias, receios e conhecimentos, o que aumenta a produtividade do mesmo. Contudo, para se saber trabalhar em equipa é necessário possuir algumas capacidades, como por exemplo: habilidades sociais, aceitar mudanças e diversidade, cooperação, empatia, planeamento e uma boa comunicação.

Como podemos verificar através da Figura 26, a grande maioria dos inquiridos (92,4% que coincide com 39 elementos) sente-se confortável em trabalhar em equipa, o que é bastante auspicioso, pois trabalhar em equipa é fundamental para o sucesso pessoal e profissional, bem como das organizações, tornando-se mais fácil atingir os objetivos a que se propõem, melhorando ainda o clima organizacional. Posto isto, apenas 1 pessoa (2,4%) não gosta de o fazer e ainda 2 pessoas (4,8%) selecionaram a opção “não sei/não se aplica”.

**Figura 27**

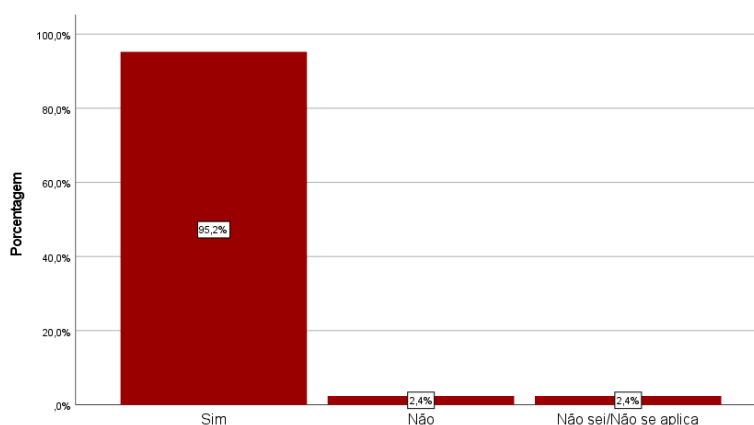
*Liderança*



Da análise deste gráfico (Figura 27), podemos retirar que 32 inquiridos (76,2%) estão de acordo que liderar pessoas não é apenas atribuir-lhe tarefas e funções, mas sim que é necessário outro tipo de capacidades e competências. Já outras 9 pessoas (21,4%) afirmam que liderar é exatamente isso “definir funções e atribuir tarefas”, e os restantes 2,4% (1 indivíduo) não sabem. É promissor que grande parte destas pessoas considere que liderar pessoas não é só definir tarefas, pois verifica-se uma certa preocupação e cuidado para com as pessoas, como estas se sentem e não apenas nos resultados que estas possam atingir.

**Figura 28**

*Forma como o trabalho influencia os resultados organizacionais*

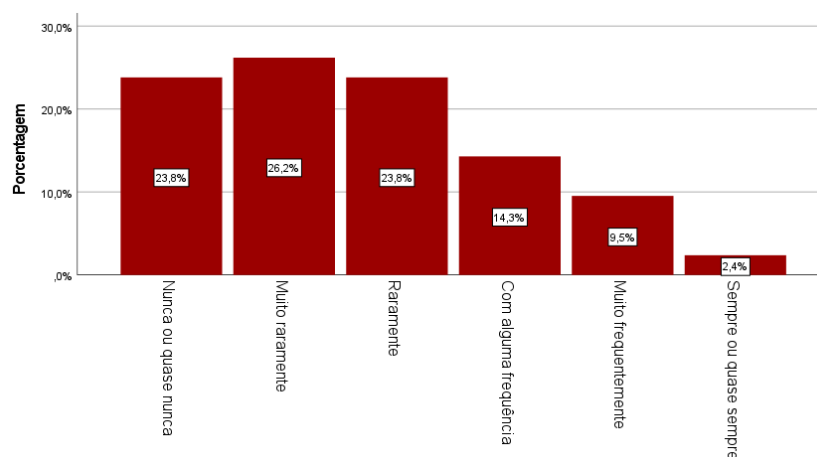


É óbvia a forma como o trabalho de qualquer pessoa pode influenciar, positiva e negativamente, os resultados e o desempenho de determinada organização, e a par disso temos, conforme a Figura 28, as 40 respostas positivas (95,2%) dos funcionários da IPSS em estudo, sendo que praticamente a totalidade dos elementos concorda efetivamente com a questão, onde apenas 2 pessoas responderam que não ou então que não sabem ou não se aplica (2,4% - “não” e 2,4% - “não sei/não se aplica). Para a Instituição é quase perfeito que os seus colaboradores tenham a noção de que o seu trabalho pode influenciar, tanto para o bem como para o mal, a performance da mesma, e neste caso os 40 colaboradores pensam exatamente dessa forma, não sendo assim necessário referir-lhes isso mesmo, pois já têm essa consciência.

Na última parte do questionário estamos perante dois grupos de questões, constituídos por algumas alíneas, que iremos passar a analisar e interpretar.

**Figura 29**

*Mudanças de humor*

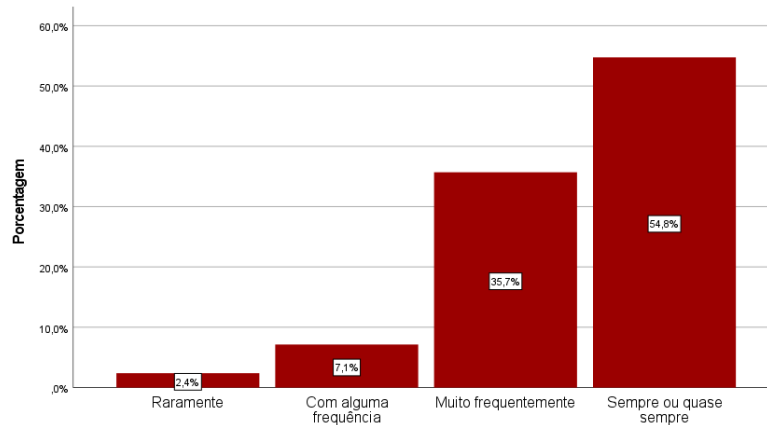


Nesta secção do questionário, procura-se entender qual a tendência que as pessoas têm para agir ou sentir-se de determinada forma, posto isto a primeira questão é sobre as mudanças de humor que a pessoas costumam ter (Figura 29). A alternativa “nunca ou quase nunca” foi selecionada por 10 pessoas (23,8%), “muito raramente” por 11 pessoas (26,2%) e “raramente” por mais 10 pessoas (23,8%), o que é bom, visto que estes pessoas praticamente não têm grandes variações de humor, podendo ser pessoas menos stressadas, com menos desgaste físico e emocional ou saberem gerir as suas emoções, o que é muito proveitoso. Por outro lado, temos 6 pessoas (14,3%) que selecionaram a opção “com alguma frequência”, 4 pessoas (9,5%) escolheram “muito frequentemente” e 1 pessoa (2,4%) “sempre ou quase sempre”, aspeto este que deve ser melhorado.

Encontramo-nos diante vários tipos de perspectivas, pois todas as opções foram selecionadas, pelo menos uma vez e isso quer dizer que as pessoas têm maneiras diferentes de lidar com as situações, o que é perfeitamente compreensível, no entanto, ter diversas mudanças de humor não é muito benéfico, mesmo que sejam poucas as pessoas que o sentem ou com alguma frequência, muito frequentemente ou então sempre ou quase sempre, isto é motivo de preocupação, precisamente pelas razões enumeradas no parágrafo anterior.

**Figura 30**

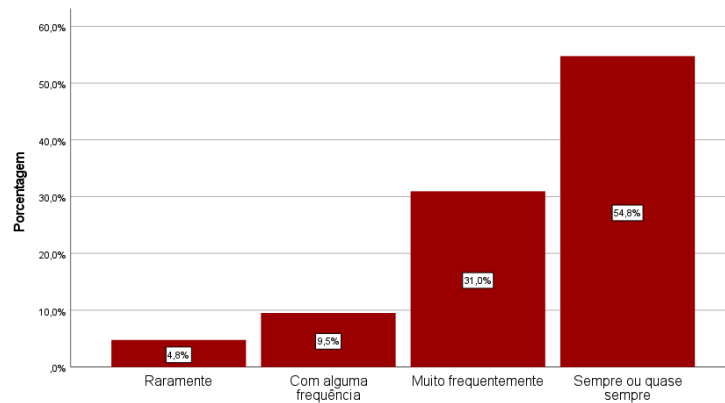
*Consciência*



Em relação à consciência que as pessoas têm do que se passa à sua volta (Figura 30), temos que 1 pessoa (2,4%) raramente tem tendência para perceber o que se está a passar, 3 pessoas (7,1%) conseguem compreender o que se passa com alguma frequência, 15 inquiridos (35,7%) muito frequentemente se apercebem do que está a ocorrer e por fim, 23 inquiridos (54,8%) praticamente conseguem sempre constatar o que se passa ao seu redor. Ter consciência e conhecimento do que se está a passar ou poderá vir a passar na nossa vida ou no nosso local de trabalho é uma capacidade emocional basilar, no sentido em que as pessoas tendem a agir conscientemente, o que é um sinal de Inteligência Emocional.

**Figura 31**

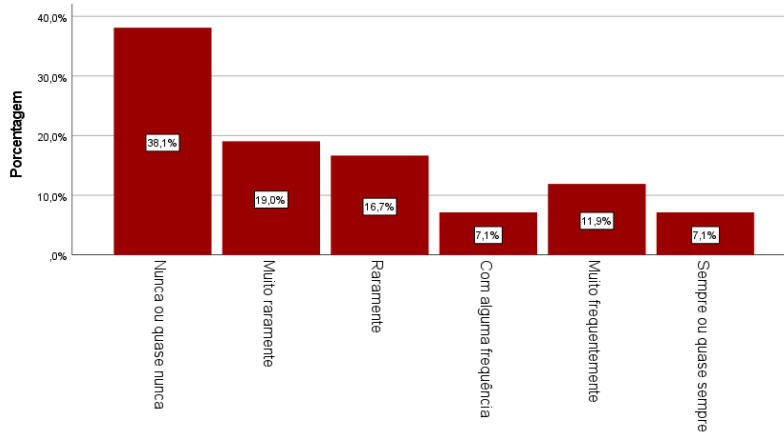
*Aspetos positivos na vida*



Quando falamos de pessoas que encararam os aspetos positivos na vida, estamos a falar de pessoas otimistas, confiantes, esperançosas e animadas, o que no âmbito organizacional é auspicioso, na medida em que este tipo de pessoas conseguem criar um ambiente mais harmonioso e positivo, traduzindo-se em resultados mais eficazes e numa melhor convivência para todos. Portanto, as respostas obtidas da Figura 31, foram as seguintes: 2 inquiridos (4,8%) responderam “raramente”, 4 inquiridos (9,5%) responderam “com alguma frequência”, 13 inquirido (31%) selecionaram “muito frequentemente” e 23 inquiridos (54,8%) selecionaram “sempre ou quase sempre”, pelo que estamos perante pessoas com características otimistas.

**Figura 32**

*Sorte*

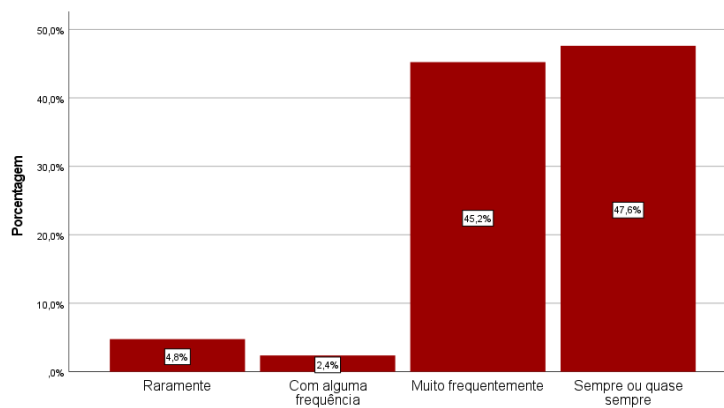


Ao contrário da questão anterior (Figura 31), esta abrange os pensamentos mais pessimistas que as pessoas têm predisposição para sentir (Figura 32). Estar perto de pessoas pessimistas pode ser um pouco desgastante pelo facto de que estas podem muitas vezes reclamar sobre o trabalho, colegas, superiores hierárquicos e utentes, tornando o clima um pouco “pesado”, prejudicando a motivação e produtividade dos demais. Até para a própria pessoa que encara sempre os aspetos da vida negativamente pode ser excessivo, pois têm mais dificuldade em adaptar-se às circunstâncias, estão mais focados nas falhas e nas fraquezas, o que em casos mais graves pode produzir doenças e afetar a sua saúde mental.

Portanto, neste caso, as respostas foram de certa forma positivas, não havendo muitos colaboradores da Fundação nesta situação, pois 16 deles (38,1%) responderam que “nunca ou quase nunca”, 8 (19%) responderam que “muito raramente”, 7 (16,7%) selecionaram a opção “raramente”, e por outro lado, temos 6 pessoas que selecionaram “com alguma frequência” e “sempre ou quase sempre” (7,1% cada) e os últimos 5 inquiridos (11,9%) selecionaram “muito frequentemente” o que deve servir de aviso, pois basta até haver uma pessoa numa situação mais grave para prejudicar o seu desempenho, bem como o da Instituição.

**Figura 33**

*Capacidade de adaptação a novas realidades*



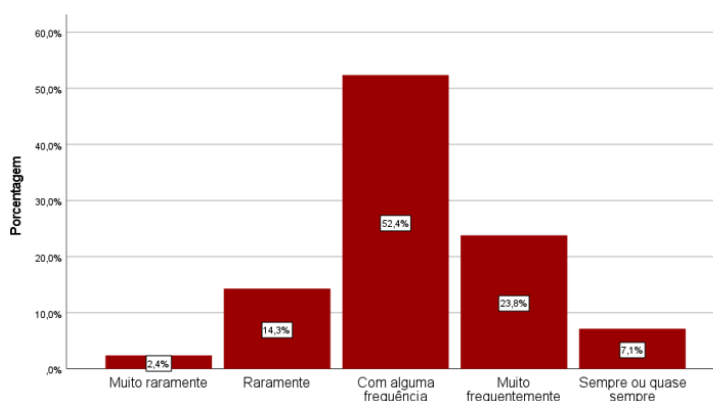
Estando a sociedade repleta de mudanças e transformações, é necessário que as pessoas tenham a habilidade de se saberem adaptar a essas alterações. Como estamos a analisar esta

variável em contexto de trabalho, torna-se importante as pessoas terem esta capacidade, sendo um fator de diferenciação, tornando as organizações onde laboram mais competitivas

Assim, os resultados da Figura 33, são bastante promissores, pois quase a totalidade dos inquiridos tem tendência para se adaptar com facilidade às novas realidades, porque 1 pessoa (2,4%) escolheu a opção “com alguma frequência”, 19 pessoas (45,2%) responderam que “muito frequentemente” e 20 pessoas (47,6%) selecionaram “sempre ou quase sempre”, sendo que apenas 2 elementos (4,8%) responderam que “raramente” conseguem adaptar-se a certas alterações.

**Figura 34**

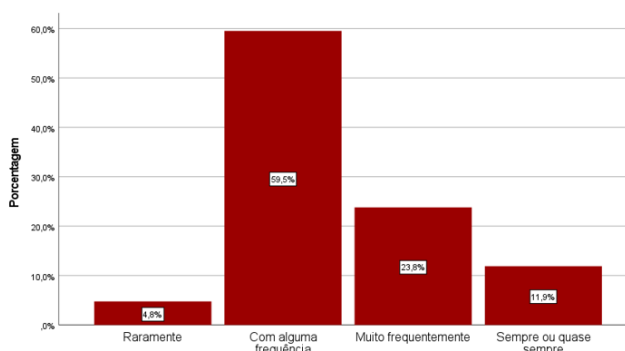
*Entusiasmo*



Em relação ao entusiasmo sentido pelos colaboradores (Figura 34), apuraram-se as seguintes respostas: 2,4% - muito raramente (1 pessoa); 14,3% - raramente (6 pessoas); 52,4% - com alguma frequência (22 pessoas); 23,8% - muito frequentemente (10 pessoas); e 7,1% - sempre ou quase sempre (3 pessoas). Para além de os resultados terem sido positivos, deve continuar a haver a preocupação de se reter funcionários entusiasmados, desse modo a Instituição poderá adotar algumas providências em relação a isso, como por exemplo, criar *workshops* de valorização pessoal, proporcionar a empatia, solidariedade e cooperação.

**Figura 35**

*Motivação*

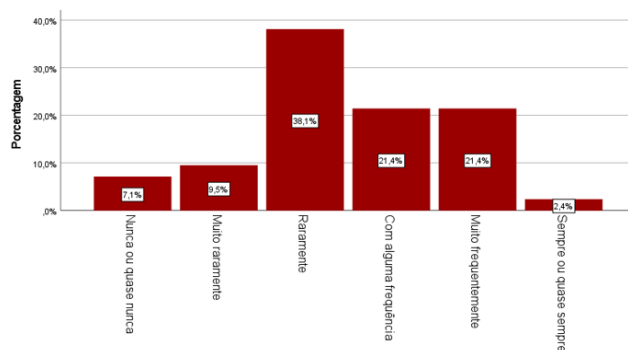


O sentimento averiguado nesta Figura 35 é, em muito, semelhante com o da Figura 34, porque para além do entusiasmo ser um sentimento com origem no interior da pessoa e da motivação ser uma sensação que advém de algo exterior que modifica o interior do indivíduo, sendo um estado emocional, estes dois sentimentos são muito idênticos na forma como fazem as pessoas sentirem-se, estando estes dois interligados pois o entusiasmo muitas das vezes gera motivação.

No que concerne ao gráfico da motivação (Figura 35), entenda-se o seguinte: 4,8% - raramente (2 pessoas); 59,5% - com alguma frequência (25 pessoas); 23,8% - muito frequentemente (10 pessoas); e 11,9% - sempre ou quase sempre (5 pessoas). Foram resultados um pouco surpreendentes, mas ao mesmo tempo promissores, visto que as pessoas quer a Instituição, encaminham-se para um bom sentido.

**Figura 36**

*Frustração*

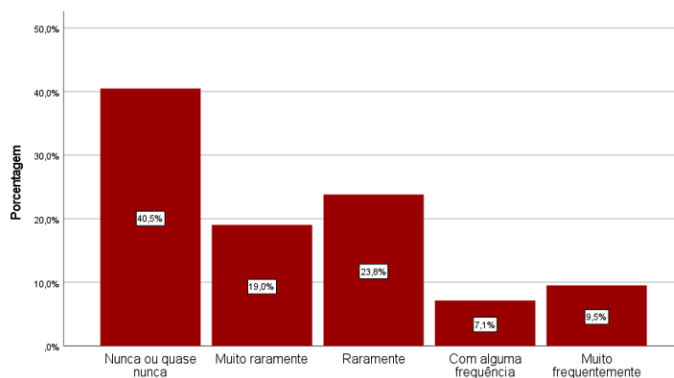


No que tange a sentimentos mais negativos, tais como a frustração, conforme indica a Figura 36, estes a nível organizacional e também pessoal, são um pouco mais complexos, na medida em que podem gerar ansiedade, *stress*, tristeza e mal-estar. A frustração acaba por ser um sentimento de insatisfação que poderá estar associado à carreira profissional ou então algo derivado da vida pessoal, sendo que pode manifestar-se de várias formas, e as mais comuns são a estagnação profissional, insegurança, comunicação ineficiente, queda de produtividade, falta de reconhecimento gerando um grande desequilíbrio entre a vida pessoal da pessoa e o seu trabalho, prejudicando as suas relações interpessoais e laborais.

Tendo como base o elencado e analisando o gráfico referente à frustração, retiramos as seguintes conclusões: 3 inquiridos (7,1%) selecionaram a opção “nunca ou quase nunca”; 4 inquiridos (9,5%) selecionaram “muito raramente”; 16 inquiridos (38,1%) selecionaram “raramente”; 9 pessoas (21,4%) escolheram a opção “com alguma frequência”; 9 pessoas (21,4%) optaram pela opção “muito frequentemente”; e apenas 1 pessoa (2,4%) optaram por escolher “sempre ou quase sempre”.

**Figura 37**

*Raiva/Fúria*

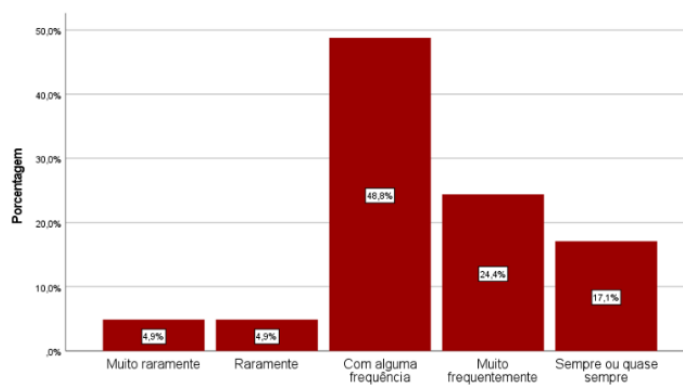


Tal como a frustração (Figura 36), também a raiva e/ou fúria, da Figura 37, desencadeiam problemas a nível profissional, pelo que os gestores podem e devem adotar e criar melhores condições de trabalho, sendo que também os seus colaboradores, podem tentar abstrair-se e contornar situações mais complexas, ou então em casos mais extremos, ser acompanhados por profissionais de saúde mental, por forma a melhorar os níveis de ansiedade e *stress* que estes sentimentos dão origem.

Quanto à informação referente à raiva e fúria, apuramos o seguinte: a opção “nunca ou quase nunca” foi selecionada por 17 pessoas (40,5%); a opção “muito raramente” foi selecionada por 8 inquiridos (19%); a opção “raramente” foi selecionada por 10 inquiridos (23,8%); a opção “com alguma frequência” foi selecionada por 3 colaboradores (7,1%); e a opção “muito frequentemente” acabou por ser selecionada por 4 colaboradores (9,5%). Resumindo, as respostas dadas aos dois gráficos foram positivas e encorajadoras.

**Figura 38**

*Alegria*

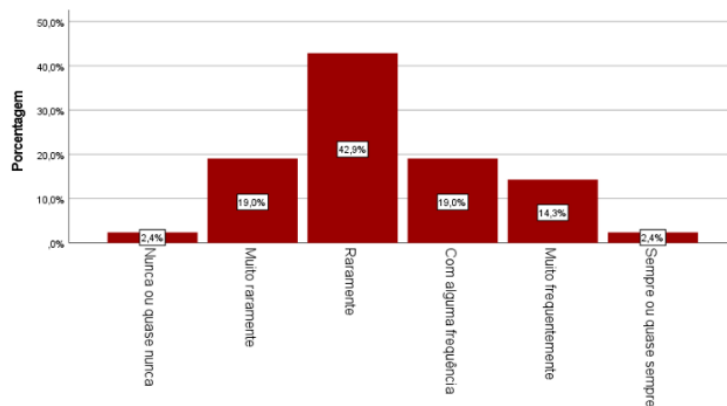


São vários os fatores que podem fazer com que os colaboradores das instituições estejam felizes no seu local de trabalho, para isso é necessário criar equipas motivadas, terem uma boa remuneração financeira, ser acompanhado por um líder que saiba reconhecer as emoções da pessoa, saber lidar com elas e ter boas condições de trabalho. Tal como podemos observar pelo gráfico da Figura 38, os colaboradores no geral sentem-se muitas vezes alegres, o que é altamente importante visto que já apuramos que a forma como os colaboradores se sentem influencia o seu desempenho.

Em relação à Fundação Luís Vicente e aos dados recolhidos junto dos seus colaboradores, os dados obtidos, foram bastante otimistas, pois com respeito ao gráfico da alegria, temos: 4,9% (2 pessoas) – muito raramente; 4,9% (2 pessoas) – raramente; 48,8% (21 pessoas) – com alguma frequência; 24,4% (10 pessoas) – muito frequentemente; 17,1% (7 pessoas) – sempre ou quase sempre.

**Figura 39**

*Tristeza/Desânimo*



Existem algumas estratégias que ajudam as pessoas a sentirem-se bem e ajudar a colmatar a tristeza e o desânimo. Uma destas estratégias surgiu relativamente há pouco tempo, que é o *home office*, ou seja, trabalho remoto a partir de casa, estabelecer boas relações e boa comunicação com todas as pessoas que constituem a organização, desde superiores hierárquicos, colegas de trabalho, concorrentes e os próprios clientes, e é também importante premiar os funcionários pelo seu desempenho.

No que respeita ao gráfico referente à tristeza/desânimo (Figura 39), as informações retiradas foram: 2,4% (1 inquirido) – nunca ou quase nunca; 19% (8 inquiridos) – muito raramente; 42,9% (18 inquiridos) – raramente; 19% (8 inquiridos) – com alguma frequência; 14,3% (6 inquiridos) – muito frequentemente; 2,4% (1 inquirido) – sempre ou quase sempre. Portanto, com base nestas informações, constata-se que mesmo que “raramente” tenha sido a opção mais vezes escolhida pelos questionados, não significa que os restantes elementos que escolheram opção menos positivas não sejam preocupantes, pelos inúmeros motivos que foram sendo mencionados ao longo desta análise.

### **3.2. Inquérito por entrevista**

De seguida irão ser analisadas as respostas das três entrevistas, sendo que todas as questões que as constituem se encontram perceptíveis através do Anexo A. Posto isto, as pessoas que aceitaram responder às entrevistas foram: Dra. Diana Camilo, Sr. Fernando Borges e Enf. Margarida Peixoto. É importante referir que o Sr. Fernando e a Enf. Margarida realizaram a entrevista conjuntamente, devido a questões profissionais, pelo que a questão era colocada e o Sr. Fernando respondia primeiramente, seguindo-se, posteriormente, da Enf. Margarida.

Portanto, decorrente da análise às entrevistas, e com base nas duas primeiras questões (“Há quantos anos exerce funções nesta organização?” e “Que cargo ocupa atualmente nesta instituição?”), ficamos a perceber que a Diretora, Dra. Diana Camilo, que também faz parte do Órgão Executivo da Instituição, exerce funções há quase seis anos, o Presidente do Conselho Executivo, Sr. Fernando Moreira, desempenha este cargo há 5 anos, e por fim, a Enf. Margarida Peixoto, Vice-Presidente do Conselho Executivo, trabalha na Fundação Luís Vicente há 13 anos.

À questão “Já ouviu falar do termo Inteligência Emocional? Se sim, onde?”, as respostas foram o esperado, todos os entrevistados já ouviram efetivamente falar sobre esta temática, no

entanto apenas em formações, pois felizmente, cada vez mais vão surgindo neste âmbito, ou então não souberam dizer onde, como foi o caso do Sr. Fernando.

Relativamente à questão “O que entende por Inteligência Emocional?”, as respostas obtidas foram um pouco desiguais, pelo que a Diretora conseguiu definir bastante bem a temática, por outro lado, a Vice-Presidente do Conselho Executivo, só depois de lhe ter sido dito o que realmente significa Inteligência Emocional é que ficou a conhecer efetivamente a sua definição. Quanto ao Presidente do Conselho Executivo, este não conseguiu definir.

Com base no que apurámos com a questão, “É capaz de perceber as suas emoções e identificar qual o motivo das mesmas?”, é-nos possível afirmar que os três participantes dizem-se capazes de o fazer. No que tange à compreensão das emoções e sentimentos dos seus colaboradores (“Consegue compreender as emoções e sentimentos dos colaboradores da instituição?”), também partilham a mesma opinião, ou seja, são pessoas capazes de captar as emoções que os colaboradores da Fundação estão a sentir, o que é uma característica fundamental num bom líder, e estes encontram-se num bom rumo.

Verificou-se com base na pergunta “Considera que dar atenção às emoções dos seus colaboradores é importante para o sucesso das organização? Por que motivo?”, que os três entrevistados consideram realmente importante dar atenção às emoções e aos sentimentos dos seus funcionários, pois de acordo com as palavras da Vice-Presidente do Conselho Executivo, “pessoas felizes, tranquilas, que andem de bem com a vida no fundo têm muito mais rendimento e conseguem também tratar melhor os outros”, o que significa que se se tiver em conta as necessidades e problemas dos funcionários da Instituição, estes irão sentir-se compreendidos e mais motivados para realizarem devidamente as suas funções.

No que respeita à importância de as pessoas conseguirem gerir as suas emoções, os entrevistados realçam que é extremamente importante e até fundamental, que os colaboradores desta Instituição consigam compreender e identificar as suas emoções. É perceptível, pelas respostas recolhidas, que saber gerir as emoções é crucial nas Organizações Sociais, pois lida-se diariamente com pessoas mais necessitadas, de idade e até pessoas carenciadas, onde é necessário ter em especial atenção à forma como estas são tratadas. Portanto os funcionários das Organizações do Terceiro Setor necessitam de cumprir alguns requisitos para serem bons funcionários e realizarem o seu trabalho com prestígio, ou seja, devem ter empatia, paciência, responsabilidade, autonomia, gerir bem a ansiedade, teimosia, desobediência em algumas situações, ou seja, saber gerir as suas emoções, bem como as dos outros que os rodeiam.

No que toca à questão relacionada com o facto de as emoções serem ainda vistas como sinal de fraqueza (“Atualmente, mostrar certas emoções é ainda visto como um sinal de fraqueza. Concorda com esta afirmação?”), denota-se a existência de três distintas perspetivas, pois estamos a falar de pessoas com formas de pensar igualmente diferentes. A Diretora da Instituição considera que demonstrar emoções não é de todo sinal de fraqueza, pelo contrário, é visto como um sinal de sinceridade, mas mesmo assim temos de saber controlá-las pois pode influenciar o nosso dia-a-dia.

Já o Presidente do Conselho Executivo julga que exprimir as suas emoções é sim um sinal de fraqueza. Temos ainda a opinião da Vice-Presidente do Conselho Executivo que não concorda a 100% com a afirmação, pois “para estarmos bem connosco próprio também temos que mostrar um bocadinho de como estamos e de como somos, e só demonstrando isso é que também

conseguimos se estivermos com algum problema”, para além de ser difícil separar a vida pessoal da vida profissional é essencial fazê-lo.

Quanto à importância de trabalhar a Inteligência Emocional nas Organizações Sociais (“Julga que é importante trabalhar a Inteligência Emocional nas Organizações Sociais? Se sim, porquê?”), os três entrevistados afirmam que é efetivamente importante, pelo que, neste caso específico, estamos perante a terceira idade, sendo necessário bons colaboradores, sendo importante que estes sejam possuidores das características já elencadas.

Em relação às qualificações dos recursos humanos que constituem a Fundação Luís Vicente, as pessoas entrevistadas declaram que são importantes, contudo, não o mais importante, podendo realçar uma parte da resposta da Enf. Margarida que afirma que “para se trabalhar numa Instituição destas precisa de se ter algumas formações, como é óbvio, mas não é só, ou não será sozinho o mais importante, porque a parte da vertente humana, acho que é muito importante nesta casa”. Constatou-se também que a totalidade dos funcionários são detentores de todas as formações obrigatórias, realizando outras que a Direção da Instituição considera pertinente, para um funcionamento favorável e eficiente da mesma. A realização de formações, não só contribui para o bom desempenho da Organização como também é uma mais-valia para os próprios colaboradores, uma vez que lhes proporciona uma evolução pessoal e profissional.

É notável por parte dos participantes, na questão “No dia-a-dia o seu foco na organização são as tarefas e os resultados ou as pessoas e as suas emoções? Pode explicar a sua escolha?”, a preocupação quer com as tarefas e os resultados como também com as pessoas e as emoções, o que é compreensível, pois sem uma destas vertentes a outra não funciona corretamente, tal como nos declararam as pessoas questionadas.

O foco da Diretora são as pessoas, tal como estas se sentem, o foco do Presidente do Conselho Executivo, inclina-se um pouco mais para a parte financeira, sendo o âmbito onde este está inserido, mesmo assim existe a preocupação constante com as pessoas, também o foco da Vice-Presidente do Conselho Executivo se predispõe mais para a vertente financeira. Esta última até relaciona o facto de os resultados que a Instituição pretende é que as pessoas estejam bem, pois “estas duas situações as tarefas e os resultados e as pessoas e as emoções acho que jogam um bocadinho” e, portanto, “se uma coisa estiver a funcionar muito bem a outra obrigatoriamente vai funcionar”.

Em relação ao questionado na pergunta 13, ou seja, “Que emoções é que costuma sentir na organização e em que circunstâncias?”, não foram bem explícitas as emoções que estas três pessoas costumam sentir, o que é normal, pois é um assunto mais sensível e por isso as respostas também não foram muito esclarecedores, apenas concluímos que os funcionários da Fundação tentam dar o seu máximo, desde os momentos mais desafiantes até aos momentos mais animados, e para além de alguns “conflitos” ou situações menos aliciantes, trata-se de um ambiente agradável em que se tenta compreender tanto os recursos humanos como os clientes da Instituição.

No que à influência que a IE possui no funcionamento da Organização diz respeito, ou melhor, à questão “A Inteligência Emocional dos colaboradores pode influenciar o funcionamento da organização?”, os entrevistados encontram-se em concordância, pois esta matéria definitivamente possui influência no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, na Instituição propriamente dita, pois mais uma vez, se eles estiverem bem a organização também estará e vice-versa.

Prestes a concluir as entrevistas, a questão “Considera-se emocionalmente inteligente” despertou uma ligeira surpresa aos entrevistados, pois não se encontravam exatamente à espera de refletir sobre isso e terem de se autoavaliar. Portanto do ponto de vista das três pessoas questionadas, nenhuma delas consegue ter a certeza e afirmar que é emocionalmente inteligente, tentam dar o seu melhor, apoiam e ajudam os seus colaboradores, mas, no entanto, tal como a Diretora afirma, uma pessoa autoavaliar-se é sempre um pouco mais complicado, principalmente tendo em conta que é um conceito relativamente novo para eles.

Temos até o exemplo do Presidente do Conselho Executivo que afirma “eu não sou licenciado, não tenho estudo para isso, mas procuro também ajudar um bocadinho”, o que não deixa de ter razão, pois a Inteligência Emocional é algo aprendível, pode vir a ser compreendida com o tempo e é por isso que trabalhar esta temática é cada vez mais importante, pois estamos a lidar com pessoas e os seus sentimentos, sendo algo frágil, que é merecedor de todo o cuidado e compreensão.

Podemos observar pela resposta da Vice-Presidente do Conselho Executivo, que dos três é a pessoa que mais tempo passa “dentro da casa”, que com o tempo, mesmo sem ter bem a noção de ser emocionalmente inteligente, tem vindo a melhorar e a gerir melhor as situações e as constantes emoções que se fazem sentir na organização diariamente, tanto a nível individual, como também a nível de equipas e grupos de trabalho.

Assim sendo, em relação à última questão relativa à possibilidade de se poder trabalhar a Inteligência Emocional futuramente na Fundação Luís Vicente (“Acredita que é possível trabalhar a Inteligência Emocional na Fundação Luís Vicente?”), obteve-se o aval dos três membros da Direção/Conselho Executivo da mesma, o que é extremamente importante e satisfatório, pois demonstra interesse quanto a este assunto e também se nota que estas pessoas estão aptas para mudanças, o que é uma característica essencial num bom líder.

Podemos até ressaltar o *feedback*, quer da Diretora como da Vice-Presidente do Conselho Executivo, porque conseguiram identificar que tudo o que é para melhorar o desempenho dos seus funcionários é imprescindível, e por isso mesmo pretendem que estes sejam instruídos da melhor maneira, que sejam capazes de controlar e gerir bem as suas emoções, para que, por conseguinte, possam dar uma melhor resposta aos clientes/utentes da Instituição, ainda para mais porque têm de lidar constantemente com pessoas debilitadas, tanto psicológica como fisicamente, o que poderá de alguma maneira também desgastar os próprios colaboradores, e portanto se estes estiverem à vontade com as suas emoções, irão conseguir também compreender melhor os outros.

Destarte, se esta Instituição começar a tomar medidas e a adotar estratégias que estimulem a Inteligência Emocional no local de trabalho, não só os funcionários irão obter resultados muito melhores e mais eficazes, como também irá ajudar nas suas vidas pessoais, e com algum treino e formações, posteriormente, irão tornar-se pessoas muito mais equilibradas a nível emocional, motivadas, organizadas, autoconscientes, empáticas, menos stressadas e com uma comunicação mais eficaz, ou seja, todo o clima organizacional irá tornar-se ainda melhor.

### **3.3 Discussão teórica dos resultados**

De acordo com os dados obtidos e acima apresentados, nesta fase pretendemos analisá-los, tendo em atenção os objetivos a que nos propusemos. A Inteligência Emocional é considerada

uma problemática atual, principalmente na área social e por este motivo pretende-se elaborar uma breve reflexão sobre as informações recolhidas.

Com a realização dos questionários, aplicados aos colaboradores da FLV, procurou-se perceber se estes conseguem controlar e identificar as causas das suas emoções, se têm a capacidade de compreender o tom de voz, as expressões faciais e emoções da pessoa que estão a ouvir, se conseguem partilhar os seus problemas e emoções com terceiros, se são pessoas que têm várias mudanças de humor e se se adaptam facilmente a novas realidades.

Pretendeu-se também averiguar como estes se sentem no local de trabalho, pelo que lhes foi questionado se na Fundação é dada importância às suas emoções, se concordam que pessoas motivadas obtêm melhores resultados, se os problemas pessoais têm ou não interferência no clima organizacional, bem como a forma como o seu trabalho influencia os resultados da organização. Por fim, tivemos como intuito interrogar sobre as emoções que mais sentem ao longo do dia no desempenho das suas funções.

Com a administração das três entrevistas, tencionou-se perceber se os entrevistados já tinham conhecimento à cerca da temática em estudo, se também são capazes de perceber as suas emoções e também as dos seus colaboradores e ainda, se acham importante conseguirem gerir as emoções, ou seja, serem emocionalmente inteligentes e trabalhar a IE na Instituição, pois só assim é que esta seguirá num bom caminho, isto é, se forem todos bem entendidos, compreendidos e ajudados.

Para além de escassas as investigações realizadas nesta área, os resultados obtidos encontram-se de acordo com estudos anteriores que associam a Inteligência Emocional à satisfação laboral, à motivação, à produtividade e à gestão das organizações.

Os resultados referentes à IE dos trabalhadores da FLV, indicam-nos que estes mesmo sem saberem ou terem a consciência do que se trata a área, têm resultados muito benéficos e favoráveis, pelo que a grande parte deles consegue reconhecer as emoções quando as vivencia, controlar as suas emoções, identificar as causas das emoções que estão a sentir e compreendem os seus sentimentos.

A par destes resultados, temos as respostas às entrevistas, sendo que os entrevistados dizem-se capazes de perceber as suas emoções, identificando qual o seu motivo e também afirmam que, obviamente, têm a capacidade de compreender, as emoções dos seus colaboradores, sendo que todos respondem que é extremamente importante dar atenção aos colaboradores e às suas emoções, pois é relevante que estes se sintam compreendidos e que as suas emoções sejam igualmente entendidas.

Outras questões permitiram identificar que os três entrevistados concordam que é muitíssimo importante que os colaboradores saibam gerir as suas emoções, visto que estamos perante uma IPSS, onde se lida com pessoas idosas e debilitadas a vários níveis e isso poderá desgastar os colaboradores, a nível emocional e psicológico, pelo que estes deverão ter algumas capacidades fulcrais para ultrapassar estas dificuldades. Por isso torna-se importante trabalhar a Inteligência Emocional na Fundação, pois esta poderá ditar o caminho da mesma, e os próprios membros da Direção concordaram com esta afirmação, pois, segundo eles, tudo o que seja para melhorar o desempenho individual e organizacional é bem recebido.

Os funcionários confirmam que colaboradores motivados irão fazer com que a Organização tenha resultados melhores, que as necessidades e os problemas pessoais têm impacto no clima

organizacional e que a forma como desempenham o seu trabalho influência e muito os resultados da Fundação. No que concerne ao facto de as emoções dos colaboradores terem ou não influência no desempenho e no funcionamento da organização, de acordo com os dados obtidos, denota-se que efetivamente, interferem, no entanto, quase a totalidade dos inquiridos/entrevistados tem o cuidado de não deixar que as suas emoções, quer positivas quer negativas, tenham impacto e interfiram no desempenho das suas funções.

Para com os outros, os colaboradores desta Instituição também apresentaram resultados adequados a uma boa Inteligência Emocional, pelo que é possível constatar que estes: conseguem perceber como alguém se sente ouvindo o seu tom de voz e também entender as suas expressões faciais, conseguem compreender totalmente as emoções das outras pessoas, bem como perceber o ponto de vista e as diferentes perspetivas dos outros, o que mais uma vez demonstram ser sinais de Inteligência Emocional, estando num bom caminho.

Em relação às qualificações dos recursos humanos, é-nos possível referir que, segundo os entrevistados, são absolutamente indispensáveis, no entanto não se trata da parte mais importante, pois é necessário ter em atenção a parte “humana” e não apenas a parte “financeira”, na medida em que se os colaboradores não estiverem nas suas melhores condições psicológicas e emocionais, isso irá interferir nos resultados da Organização e não irão prestar os serviços de forma mais célere, eficaz e eficiente, que é o pretendido.

Para finalizar, no que tange às emoções sentidas pelos colaboradores apurámos resultados muito promissores, uma vez que é costume sentirem sentimentos positivos mais vezes do que os mais negativos, ou seja, as opções “com alguma frequência” e “muito frequentemente” foram as mais selecionadas no que diz respeito ao entusiasmo, a motivação e à alegria, já em relação a sentimentos não tão proveitosos, como o caso da frustração, raiva/fúria e da tristeza/desânimo, as opções mais selecionadas foram “raramente” e “muito raramente”. De todos os gráficos retiramos resultados otimistas e promissores, pois uma vez mais, é notório o bom caminho que a Organização e os seus colaboradores estão a traçar a este nível.

No entanto, as respostas obtidas junto da Direção da Instituição, não foram tão esclarecedoras, mas deram para reforçar as respostas dos colaboradores, visto que os entrevistados alegam que o ambiente, no geral é favorável, e que para além de alguns conflitos e situações menos agradáveis, estes conseguem resolver maioritariamente as situações, não desencadeando problemas maiores.

Destarte, com as conclusões retiradas da análise dos questionários e entrevistas averiguamos que a Inteligência Emocional é um excelente presságio, para o bem-estar geral dos colaboradores como para o desenvolvimento e crescimento da Instituição, tornando-se “urgente” desenvolver e trabalhar este conteúdo nas Organizações do Terceiro Setor, pois vimos que melhora a satisfação laboral, empatia, motivação, cooperação, compreensão para com os outros e a produtividade dos seus trabalhadores. Estas técnicas de recolha de dados também nos permitiram perceber que os colaboradores são influenciados por fatores emocionais e que isso terá impacto no seu desempenho laboral, portanto sugere-se que estes estejam aptos para aprenderem a perceber, avaliar e controlar as suas emoções, pois desta forma estarão a crescer intelectual e emocionalmente.

## **CONCLUSÕES**

Neste último capítulo é fundamental tecer e apresentar algumas ilações que se demonstraram cruciais para a investigação, sintetizando a informação mais importante, isto é, importa dar resposta aos objetivos delineados, identificar os principais resultados da parte empírica e as conclusões mais pertinentes, bem como expor as limitações encontradas ao longo do trabalho, explanando, por fim, algumas recomendações e propostas para trabalhos futuros.

Esta investigação, teve como principal intuito dar resposta à questão de partida inicialmente estabelecida, ou seja, “Qual a importância da Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor, principalmente na Fundação Luís Vicente?”, e para isso foram estipulados os seguintes objetivos: compreender a importância do Terceiro Setor em Portugal; entender qual a importância e o impacto que a Inteligência Emocional tem na gestão da Fundação Luís Vicente; e por fim, conhecer um pouco a realidade organizacional desta IPSS, bem como compreender de que forma o uso da IE interfere no seu desenvolvimento e funcionamento.

Pretendeu-se estudar e explorar a Inteligência Emocional no âmbito social, visto ser uma área onde tradicionalmente e atualmente poucos investigadores atuam, relacionando estas temáticas, ou seja, a Inteligência Emocional e o Terceiro Setor. A escolha destes constructos deveu-se ao facto de serem ambos bastante atuais, preocupantes e importantes para os indivíduos e entidades. Portanto, relacionar a Inteligência Emocional com as Organizações Sociais torna-se fulcral, no sentido em que a IE tem um grande impacto nos indicadores de motivação e produtividade dos trabalhadores destas instituições e um dos propósitos do presente documento é contribuir para um melhor desenvolvimento e qualidade dos serviços prestados neste tipo de organizações.

Os resultados obtidos permitiram reiterar que pessoas com níveis de Inteligência Emocional mais elevados são mais propícios a ter sucesso na sua vida, porque esta possui um papel determinante no desempenho pessoal e profissional. Foi possível verificar que os inquiridos conseguem reconhecer e compreender as suas emoções, bem como as dos outros, sendo esta a definição mais usual de Inteligência Emocional, denota-se que são pessoas capazes de lidar com os seus sentimentos e com as pessoas com que se relacionam quotidianamente. É necessário que os colaboradores trabalhem, de forma oficial, a sua Inteligência Emocional, mas ainda mais importante é trabalhá-la com membros da Direção, pois são estes que tomam as decisões e conseguem orientar e motivar os seus colaboradores, só assim é que conseguirão tornar-se mais competitivas.

Com base em todas as informações retiradas deste estudo, conseguimos confirmar empiricamente a questão de partida, conseguindo ainda cumprir com todos os objetivos traçados. Ainda assim é extremamente crucial que todas as organizações tenham consciência do que é a Inteligência Emocional, para que possam integrar este conceito como fator estratégico na gestão das mesmas (Greenockle, 2012).

Como principais limitações importa destacar o facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência e esta ser de pequena dimensão, limitando os resultados obtidos e a representatividade da mesma. Temos recolhido os dados na mesma Instituição estando todos os colaboradores no mesmo meio organizacional e estarem sujeitos às mesmas medidas, hábitos e instalações, bem como o facto de os questionários não terem sido aplicados pessoalmente, pelo que poderá ter existido algumas dúvidas e desinteresse por parte dos

inquiridos, sendo que estes também poderão ter respondido às questões em função do que desejariam ser verdade, logo, tudo isto se traduziu em desafios para o estudo.

Salientar ainda que a metodologia utilizada, por se basear em dados qualitativos, e o método de estudo de caso, aplicado apenas a uma Instituição, constituíram-se barreiras à análise, pois originaram mais dificuldades na obtenção de conclusões mais aprofundadas. Por fim, não existirem muitos estudos que relacionem a Inteligência Emocional com o Terceiro Setor, dificultando o acesso à informação para podermos comparar os dados recolhidos, representa outra limitação sentida ao longo do estudo.

Como recomendações futuras, por forma a combater as dificuldades sentidas, seria relevante que a Fundação Luís Vicente, e todas as outras organizações sociais, e não só, incluíssem nas suas formações obrigatórias uma formação específica sobre a Inteligência Emocional, devido à sua importância e pertinência e, por isso continuar a estudar a IE no Terceiro Setor é importante, pois as Organizações Sociais possuem um enorme peso emocional e é esperado que os seus colaboradores sejam competentes, profissionais e eficientes.

Seria ainda conveniente alargar a amostra, ou seja, aplicar o estudo a mais Organizações Sociais, a fim de melhorar a viabilidade dos dados recolhidos, aumentando as principais evidências. Adotar uma metodologia mista, com métodos quantitativos e qualitativos, de modo a serem obtidas mais respostas para a realização de uma análise mais aperfeiçoada, também seria conveniente. Ainda como contributo para futuras investigações seria pertinente a recolha de dados presencialmente, pois torna-se mais fácil explicar as questões e obtêm-se respostas mais fidedignas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, L., Digneffe, F., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Altındağ, E., and Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282.
- Alves, J. (2005). *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*. Edições Asa.
- Alves, M. (2012). *Metodologia científica*. Escolar Editora.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amaral, F. (2012). *Inteligência emocional e percepção da performance* [Dissertação de Mestrado, ISCTE]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4619/1/TESE%20vers%c3%a3o%2019-final%20-%20C%c3%b3pia.pdf>
- Andrade, A., and Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Príncipe Editora.
- Ashkanasy, N., and Daus, C. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 18(1), 76–86.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Almedina Brasil.
- Bar-On, R. (1997). *EQ-i Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? Em *Reflexões em torno de metodologias de investigação: Recolha de dados* (13–36). UA Editora.
- Brown, C. (2014). The effects of emotional intelligence (EI) and leadership style on sales performance. *Economic Insights - Trends and Challenges*, 3, 1–14.
- Cabral, E. (2010). A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. *Revista Administração em Diálogo*, 10(2). <https://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/ecabral.pdf>
- Caeiro, J. (2008). Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. <https://www.scielo.br/j/rk/a/Zyqs6pMYssPQBs3mKxtLZ8R/?format=pdf&lang=pt>
- Carvalho, S. (2021). *O comprometimento organizacional e a satisfação laboral: Análise da influência das variáveis socioprofissionais* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7085/1/tese\\_mestrado\\_Sara%20Carvalho.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7085/1/tese_mestrado_Sara%20Carvalho.pdf)
- Cherniss, C., and Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano* (5ª). Editora Atlas.
- CIRIEC. (2007). *A economia social na União Europeia*.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª). Edições Almedina.

- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª). Almedina.
- CPES. (sem data). *Sobre nós*. <https://cpes.pt/sobre-nos/>
- Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R., & Rego, A. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª). Editora RH.
- Damáσιο, A. (2010). *O livro da consciência: A construção do cérebro consciente*. Temas e Debates.
- Damáσιο, A. (2012). *Ao encontro de espinosa*. Temas e Debates.
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da investigação em ciências humanas*. Instituto Piaget.
- Dulewicz, V., and Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341–372.
- Esquivel, L. (2003). *O livro das emoções: O som da razão sem coração* (2ª). ASA Editores, S.A.
- Fernandes, J. (2016). *A economia social em Portugal: Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu. [https://josemanuelfernandes.eu/wp-content/uploads/2022/04/AF\\_JMF\\_ECONOMIA\\_LIVRO\\_ISSU.pdf](https://josemanuelfernandes.eu/wp-content/uploads/2022/04/AF_JMF_ECONOMIA_LIVRO_ISSU.pdf)
- Ferrari, S., and Ghedine, T. (2021). Inteligência emocional e liderança: Revisão sistemática da literatura. *Revista Reuna*, 26(3), 14–34.
- Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84(2005), 169–192. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/13036?locale=pt>
- Fischer, R., and Bose, M. (2005). Tendências para a gestão de pessoas em organizações do terceiro setor. *CLADEA ASSAMBLEA ANUAL*. [https://www.researchgate.net/publication/261437707\\_TENDENCIAS\\_PARA\\_A\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS\\_EM\\_ORGANIZACOES\\_DO\\_TERCEIRO\\_SETOR](https://www.researchgate.net/publication/261437707_TENDENCIAS_PARA_A_GESTAO_DE_PESSOAS_EM_ORGANIZACOES_DO_TERCEIRO_SETOR)
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Fredrickson, B. (2001). The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Freixo, M. (1999). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.
- Frémontier-Murphy, C., and Rosental, C. (2003). *Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais*. Instituto Piaget.
- Fundação Luís Vicente. (2022<sup>a</sup>). *Respostas sociais*. <http://fundacaoluisvicente.com/respostassociais/>
- Fundação Luís Vicente. (2022<sup>b</sup>). *Missão, visão, valores e política de qualidade*. <http://fundacaoluisvicente.com/instituicao/missaovisao/>
- Fundação Luís Vicente. (2022<sup>c</sup>). *História*. <http://fundacaoluisvicente.com/home/historia/>
- Fundação Luís Vicente. (2022<sup>d</sup>). *Ampliação e crescimento*. <http://fundacaoluisvicente.com/home/crescimento/>
- Fundação Luís Vicente. (2022<sup>e</sup>). *Estrutura organizativa*. <http://fundacaoluisvicente.com/instituicao/organograma/>
- Fundação Luís Vicente. (2022<sup>f</sup>). *Órgãos sociais*. <http://fundacaoluisvicente.com/instituicao/orgaossociais/>
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind*. Basic Books.

- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª). Editora Atlas.
- Gil, J. (2014). *Implicações da inteligência emocional na motivação: Uma aplicação a uma organização castrense* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12970/1/VERSAO%20FINAL.pdf>
- Goleman, D. (1997). *Inteligência emocional*. Temas e Debates.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com inteligência emocional* (3ª). Temas e Debates.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência emocional*. Temas e Debates.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional* (17ª). Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Gradiva.
- Gomes, J., and Pires, J. (2014). *Normalização contabilística para entidades do setor não lucrativo*. Grupo Editorial Vida Económica.
- Greenockle, K. (2012). The new face in leadership: Emotional intelligence. *Quest*, 62, 260–267.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais*. PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Henriques, P. (2006). *A gestão do desenvolvimento de recursos humanos nas organizações: Uma abordagem à gestão emocional nas organizações* [Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/8275>
- Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R., & Fernandes, H. (2013). *Envelhecimento e economia social: Perspetivas atuais*. Psicosoma. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9975/3/Qualidade%20de%20cuidados%20e%20servi%C3%A7os%20nas%20respostas%20sociais%20para%20idosos.pdf>
- Johnson, P., and Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11, 84–88.
- Lam, L., and Kirby, S. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133–143.
- Laresdeidosos. (sem data). *Asilo Luís Vicente*. Obtido 2 de Setembro de 2023, de <http://laresdeidosos.pt/asilo-luis-vicente/>
- Lejeune, C. (2019). *Manual de análise qualitativa: Analisar sem contar nem classificar*. Instituto Piaget.
- Lima, J. (2013). Por uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47, 7–29.
- Mapa Social. (2023). *Fundação Luís Vicente*. Mapa Social. <https://www.mapasocial.pt/pt/fundacao-luis-vicente/I10296>
- Marques, B. (2021). *Gestão emocional nas organizações sociais* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7189/1/tese\\_mestrado\\_GOS\\_Bruna%20Marques.2.2.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7189/1/tese_mestrado_GOS_Bruna%20Marques.2.2.pdf)
- Mayer, J., and Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Baywood Publishing Co., Inc.*, 9(3), 185–211.
- Mayer, J., and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Em *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3–34). Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.

- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242.
- McLaren, K. (2021). *The power of emotions at work: Accesing the vital intelligence in your workplace*. Sounds True.
- Meira, D. (2013). A lei de bases da economia social portuguesa: Do projecto ao texto final. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 24, 1–32. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5025>
- Mintzberg, H. (2005). *Criando organizações eficazes (2ª)*. Editora Atlas.
- Moreira, P. (2019). *Inteligência emocional*. Idioteque.
- Mount, G. (2005). The role of emotional intelligence in developing international business capability: El provides traction. Em *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*. Phychology Press.
- Município de Santa Marta de Penaguião. (sem data). *Freguesias*. Obtido 3 de Setembro de 2023, de <https://www.cm-smpenaguiao.pt/freguesias/>
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? *CECES - Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social*, 3, 1–36. [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia\\_Social-em-Textos1.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf)
- Neves, A., and Costa, R. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z (2ª)*. Editora RH.
- OBESP. (2011). *A economia social: Conceito proposto pelo OBESP*. Observatório da Economia Social Portuguesa. [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf)
- Pardal, L., and Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional (2ª)*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lidel.
- PORDATA. (2019). *Poder de compra per capita*. <https://www.pordata.pt/municipios/poder+de+compra+per+capita-118>
- PORDATA. (2021<sup>a</sup>). *Taxa de desemprego segundo os censos: Total e por sexo (%)*. [https://www.pordata.pt/municipios/taxa+de+desemprego+segundo+os+censos+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-405](https://www.pordata.pt/municipios/taxa+de+desemprego+segundo+os+censos+total+e+por+sexo+(percentagem)-405)
- PORDATA. (2021<sup>b</sup>). *População residente segundo os censos: Total e por sexo*. <https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+sexo-17>
- PORDATA. (2021<sup>c</sup>). *População residente com 15 ou mais anos segundo os censos: Total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. <https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+com+15+e+mais+anos+segundo+os+censos+total+e+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-69>
- PORDATA. (2022<sup>a</sup>). *População residente: Total e por grandes grupos etários*. <https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+total+e+por+grandes+grupos+etarios-390>
- PORDATA. (2022<sup>b</sup>). *Índice de envelhecimento*. <https://www.pordata.pt/municipios/indice+de+envelhecimento-458>
- PORDATA. (2022<sup>c</sup>). *Taxa bruta de natalidade*. <https://www.pordata.pt/municipios/taxa+bruta+de+natalidade-366>

- PORDATA. (2022<sup>d</sup>). *Taxa bruta de mortalidade*.  
<https://www.pordata.pt/municipios/taxa+bruta+de+mortalidade-367>
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40.
- Prodanov, C., and Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª)*. Feevale. <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Queirós, M. (2023). *O conceito e as teorias de inteligência emocional*. CRIAP Instituto. <https://www.institutocriap.com/blog/psicologia/o-conceito-e-as-teorias-de-inteligencia-emocional>
- Quintão, C. (2004). *Terceiro setor: Elementos para referência teórica e conceptual* (5). <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>
- Quintão, C. (2011). *O terceiro setor e a sua renovação em Portugal* (2). <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Quivy, R., and Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Racius. (2017). *Fundação Luís Vicente*. <https://www.racius.com/fundacao-luis-vicente/>
- Ramos, S., and Naranjo, E. (2014). *Metodologia da investigação científica*. Escolar Editora.
- Rauen, F. (2018). *Roteiros de investigação científica*. Clube dos Autores.
- Rody, P., Altoé, B., Campos, G., & Reina, D. (2018). Características da produção científica sobre terceiro setor no contexto brasileiro: O que já foi investigado? *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 5(1), 155–174. <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/6381>
- Roseman, I. (2008). Motivations and emotivations: Approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior. Em *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 343–366). Psychology Press.
- Sacilotto, T. (2015). *A gestão dos recursos humanos no terceiro setor* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11487>
- Santana, S. (2018). *A vulnerabilidade das direções na gestão das organizações sociais* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/5473>
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, P. (2021). *Gestão de organizações sociais*. Edições Esgotadas.
- Sawaf, A., and Cooper, R. (1997). *Inteligência emocional na empresa*. Editora Campus.
- Serra, F., and Ferreira, M. (2009). *Casos de estudo: Usar, escrever e estudar*. Lidel.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449–456.
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social*. <http://www.serga.pt/userfiles/files/Relatorio%20Final.pdf>
- Sousa, M., and Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Pactor.
- Tellis, W. (1997). Application of case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3). <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2015&context=tqr>

- Tesluk, P., Vance, R., & Mathieu, J. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environment. *Group & Organization Management*, 24(3), 271–299.
- Valente, J. (2018). A implementação de ferramentas de gestão estratégica da economia social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva. *Livro de Atas - III Congresso Ibero-Americano de Intervenção Social*, 205–224. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6127>
- Van Rooy, D. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71–95.
- Vaz, C. (2021). *A importância da implementação de uma gestão estratégica nas organizações sociais: Análise às IPSS do distrito de Vila Real* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7190/1/tese\\_mestrado\\_GOS\\_Carla%20Vaz.22.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7190/1/tese_mestrado_GOS_Carla%20Vaz.22.pdf)
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Walton, D. (2022). *Inteligência emocional*. Alma dos Livros.
- Woyciekoski, C., and Hutz, C. (2008). Inteligência emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1–11. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30589/000768519.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª). Bookman.

## ***APÊNDICES***

## **APÊNDICE A**

### **Termo de Consentimento Livre**

Esta investigação decorre no âmbito da realização da dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Politécnico de Viseu, onde se pretende validar o estudo intitulado “A Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Fundação Luís Vicente”.

Este estudo de natureza académica, tem como principal finalidade analisar qual a importância que a Inteligência Emocional possui na gestão das Organizações Sociais, nomeadamente na Fundação Luís Vicente, tal como perceber o impacto e a influência que este conceito detém nesta mesma instituição.

Para tal, torna-se necessário a aplicação de um questionário aos colaboradores da IPSS supramencionada e administração de uma entrevista à Direção da mesma, por forma a aprofundar o tema e tornar esta pesquisa mais fidedigna e exequível.

Assim, a entrevista poderá ser gravada de forma a facilitar a recolha e tratamento de dados, dados estes que serão utilizados, exclusivamente, para fins académicos e estatísticos.

Declaro que me foram explicados os objetivos e procedimentos deste estudo, tendo sido informado/a que esta participação será voluntária, podendo parar a entrevista quando quiser sem qualquer tipo de consequência. De referir ainda que a participação neste estudo não acarreta qualquer tipo de custos ou deslocações para os participantes.

Caso haja alguma dúvida, a investigadora estará sempre disponível através do seguinte e-mail: [estgl3956@estgl.ipv.pt](mailto:estgl3956@estgl.ipv.pt)

Desta forma, atesto que aceito participar neste estudo.

Santa Marta de Penaguião, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

Investigador/a

Participante

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

## ***ANEXOS***

## **ANEXO A**

### ***Guião de entrevista***

Eu, Inês Cosme Mesquita, encontro-me neste momento a elaborar um estudo de investigação subordinado ao tema “A Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor – Estudo de Caso na Fundação Luís Vicente”, que se insere na componente prática da minha dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Politécnico de Viseu.

Para a prossecução dos objetivos desta dissertação optou-se pela elaboração de uma entrevista, por forma a perceber a importância e a relevância que é dada à Inteligência Emocional na gestão desta organização, bem como compreender o nível de conhecimento dos entrevistados à cerca do tema em estudo.

Deste modo, a sua participação é voluntária, tendo a possibilidade de interromper a entrevista a qualquer momento. A entrevista é individual e os dados gerais solicitados apenas serão utilizados para fins estatísticos e académicos.

Solicito e agradeço a sua colaboração para a participação nesta entrevista.

Santa Marta de Penaguião, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

Investigador/a:

Participante:

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

- 1) Há quantos anos exerce funções nesta organização?
- 2) Que cargo ocupa atualmente nesta instituição?
- 3) Já ouviu falar do termo “Inteligência Emocional”? Se sim, onde?
- 4) O que entende por Inteligência Emocional?
- 5) É capaz de perceber as suas emoções e identificar qual o motivo das mesmas?
- 6) Consegue compreender as emoções e sentimentos dos colaboradores da instituição?
- 7) Considera que dar atenção às emoções dos seus colaboradores é importante para o sucesso da organização? Por que motivo?
- 8) Acha importante que as pessoas consigam gerir as suas emoções? Que vantagens é que isso traz para a organização?
- 9) Atualmente, mostrar certas emoções é ainda visto como um sinal de fraqueza.  
Concorda com esta afirmação?
- 10) Julga que é importante trabalhar a Inteligência Emocional nas Organizações Sociais?  
Se sim, porquê?
- 11) Sente que as qualificações dos recursos humanos são o mais importante?
- 12) No dia-a-dia o seu foco na organização são as tarefas e os resultados ou as pessoas e as suas emoções?  
Pode explicar a sua escolha?
- 13) Que emoções é que costuma sentir na organização e em que circunstâncias?
- 14) A Inteligência Emocional dos colaboradores pode influenciar o funcionamento da organização?
- 15) Considera-se emocionalmente inteligente?
- 16) Acredita que é possível trabalhar a Inteligência Emocional na Fundação Luís Vicente?

**Obrigada!**

## **ANEXO B**

### ***Inquérito por questionário***

Eu, Inês Cosme Mesquita, encontro-me neste momento a elaborar um estudo de investigação subordinado ao tema “A Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor – Estudo de Caso”, que se insere na componente prática da minha dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Politécnico de Viseu.

Para a prossecução do objetivo desta dissertação optamos pela elaboração de um questionário, que aparece de seguida.

O questionário é individual, anónimo e os dados gerais solicitados apenas serão utilizados para fins estatísticos e académicos.

Solicito e agradeço a sua colaboração para o preenchimento do presente questionário, que terá a duração máxima de 10 minutos.

#### **Grupo I.**

Indique, por favor:

##### **I.1. Idade:**

- 18-25 anos
- 26-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- Mais de 55 anos

##### **I.2. Sexo:**

- Masculino
- Feminino
- Outro

##### **I.3. Estado Civil:**

- Solteiro/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- Casado/a ou em união de facto

##### **I.4. Habilitações Literárias:**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado

- Doutoramento

I.5. Há quantos anos exerce funções na organização?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Mais de 6 anos

I.6. Qual a sua função na organização?

---

## Grupo 2.

Por favor, leia cada uma das questões atentamente e assinale a opção que traduz o que considera ser verdade para si em relação a cada afirmação.

2.1. Assinale com uma cruz (x) a resposta que melhor reflete a sua visão sobre o assunto, utilizando a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1 – Facilmente reconheço as minhas emoções quando as vivencio.					
2 – Tenho controlo sobre as minhas emoções.					
3 – Consigo identificar as causas das minhas emoções.					
4 - Compreendo os meus sentimentos e as minhas emoções.					
5 – Consigo dizer como alguém se sente ouvindo o tom da sua voz.					
6 – Olhando para as expressões faciais de outra pessoa consigo reconhecer que emoções está a sentir.					
7 – É-me difícil compreender as mensagens não verbais das outras pessoas.					
8 – Tenho noção das mensagens não verbais que envio às outras pessoas.					
9 – Procuro compreender os sentimentos e emoções da pessoa que estou a ouvir.					
10 – Tento compreender sempre o ponto de vista das outras pessoas.					
11 – Não tenho qualquer problema em exprimir as minhas emoções em palavras.					
12 – Tenho o cuidado de não deixar que os meus sentimentos interfiram no local de trabalho.					

2.2. Assinale com uma cruz (x) a resposta que melhor reflete a sua visão sobre o assunto, utilizando a seguinte escala:

- 1 – Sim
- 2 – Não
- 3 – Não sei/Não se aplica (Ns/Na)

	Sim	Não	Ns/Na
1- É difícil para si compreender porque é que as pessoas se sentem de determinada forma?			
2- Sabe quando falar dos seus problemas com outras pessoas?			
3- Gosta de partilhar as suas emoções com outras pessoas?			
4- Nesta organização considera que é dada relevância às emoções de todos os Recursos Humanos?			
5- Concorda que colaboradores motivados obtêm melhores resultados tanto a nível pessoal como organizacional?			
6- As necessidades pessoais e problemas interferem com o ambiente organizacional?			
7- Gosta de trabalhar em equipa?			
8- Concorda que liderar as pessoas passa apenas por definir funções e atribuir tarefas?			
9- É clara a forma como o seu trabalho influencia os resultados da organização?			

2.3. Assinale com uma cruz (x) a resposta que melhor reflete a sua visão sobre o assunto, utilizando a seguinte escala:

- 1 – Nunca ou quase nunca
- 2 – Muito raramente
- 3 – Raramente
- 4 – Com alguma frequência
- 5 – Muito frequentemente
- 6 – Sempre ou quase sempre

1 – Tenho tendência para atuar como uma pessoa que:	1	2	3	4	5	6
a) Tem várias mudanças de humor;						
b) É consciente do que se passa à sua volta;						
c) Encara os aspetos positivos na vida;						
d) Não tem sorte na vida;						
e) Se adapta facilmente a novas realidades.						

2 – No seu local de trabalho, costuma sentir estas emoções com que frequência:	1	2	3	4	5	6
a) Entusiasmo;						
b) Motivação;						
c) Frustração;						
d) Tristeza/desânimo;						
e) Raiva/fúria;						
f) Alegria.						

**Grata pela sua colaboração!**