

A liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu

Vanessa Cardoso Dias

PV-ESTGL

2024/2025



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu

Vanessa Cardoso Dias

Novembro de 2025



A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu

Vanessa Cardoso Dias

Dissertação

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Sandra Antunes

Professora Doutora Paula Marques Santos

Novembro de 2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio constante, pelo incentivo incondicional e pela confiança na minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

É com profunda gratidão que agradeço às minhas orientadoras, Prof.^a Dra. Sandra Antunes e Prof.^a Dra. Paula Marques, pela orientação atenciosa e competente ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação. As suas sugestões, correções precisas e incentivo constante foram fundamentais para aprimorar a minha pesquisa e consolidar a minha aprendizagem académica.

Expresso também o meu agradecimento à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, pelo suporte institucional, pela disponibilização de recursos e pelo ambiente propício ao estudo e à investigação.

Agradeço de forma especial à Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire e à Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, por colaborarem de forma tão generosa e recetiva, permitindo a realização do estudo e oferecendo informações e experiências essenciais para o desenvolvimento da investigação.

Por fim, agradeço à minha família, pelo amor, paciência e apoio contínuo, e aos amigos, pelo incentivo, compreensão e motivação durante todo o processo. O suporte de todos foi determinante para a conclusão desta dissertação.

A presente dissertação tem como objetivo analisar a relação entre a liderança e o papel dos gestores na gestão de recursos humanos, através de um estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu: a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire. A investigação procurou compreender de que forma diferentes estilos de liderança influenciam as práticas de gestão de Recursos Humanos, o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores. A metodologia adotada recorreu à aplicação de questionários a gestores e colaboradores das duas organizações, complementados pela análise documental. Os resultados obtidos revelaram diferenças significativas entre as organizações: a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca apresenta uma liderança de carácter mais participativo e transformacional, centrada na comunicação, valorização e no envolvimento dos colaboradores; enquanto a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire evidencia uma liderança mais diretiva e hierárquica, focada na execução e no controlo das atividades. Os dados confirmam que os estilos de liderança mais abertos e colaborativos contribuem para um clima organizacional mais positivo, potenciando a motivação, a satisfação profissional e a eficácia na gestão de pessoas. Assim, sabe-se que a liderança é um fator determinante na gestão de Recursos Humanos e no sucesso das organizações sociais, devendo, estas, investir na formação de líderes capazes de equilibrar a eficiência administrativa com a sensibilidade humana.

Palavras-chave: Gestão, Liderança, Recursos Humanos, Santa Casa da Misericórdia, Motivação

ABSTRACT

The present dissertation aims to analyze the relationship between leadership and the role of managers in human resource management, through a comparative study of two Santas Casas da Misericórdia in the district of Viseu: the Santa Casa da Misericórdia de Tarouca and the Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire. The research sought to understand how different leadership styles influence human resource management practices, organizational performance, and employee well-being. The adopted methodology involved the use of questionnaires administered to managers and employees of both organizations, complemented by document analysis. The results revealed significant differences between the two institutions: the Santa Casa da Misericórdia de Tarouca demonstrates a more participative and transformational leadership style, centered on communication, appreciation, and employee involvement; whereas the Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire exhibits a more directive and hierarchical leadership approach, focused on task execution and activity control. The findings confirm that more open and collaborative leadership styles contribute to a more positive organizational climate, enhancing motivation, job satisfaction, and effectiveness in people management. Thus, it is evident that leadership is a determining factor in human resource management and in the success of social organizations. These organizations should therefore invest in the training of leaders capable of balancing administrative efficiency with human sensitivity.

Keywords: Management, Leadership, Human Resources, Holy House of Mercy, Motivation

ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	xi
INTRODUÇÃO.....	1
Enquadramento da Problemática em Estudo	2
Objetivos da Investigação	5
Abordagem Metodológica	6
Estrutura da Dissertação.....	7
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
I.1. Economia Social.....	9
I.1.1. Definição e Importância do Terceiro Setor	9
I.1.2. Especificidades das Organizações Sem fins Lucrativos.....	10
I.1.3. As Santas Casas da Misericórdia em Portugal	12
I.1.4. Caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca.....	13
I.1.5. Caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire.....	15
I.2. Liderança.....	17
I.2.1. Evolução do conceito de Liderança	17
I.2.2. Tipos de Liderança.....	19
I.2.3. Definição de Liderança Estratégica	21
I.2.4. Traços e Competências do Líder	22
I.2.5. Qualidades do Líder nas Organizações Sem Fins Lucrativos	24
I.3. Gestão de Recursos Humanos	26
I.3.1. História e Evolução da Gestão de Recursos Humanos	26
I.3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	27
I.3.3. A importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	29
I.4. Relação entre Liderança e Gestão de Recursos Humanos em Santas Casas da Misericórdia	30
I.4.1. Liderança Estratégica em Santas Casas da Misericórdia.....	30
I.4.2. Impacto dos Estilos de Liderança na Gestão de Recursos Humanos	32
I.4.3. Papel dos Gestores na Construção de uma Cultura Organizacional Inclusiva.....	35
I.4.4. Estratégias de Comunicação Interna e Importância do <i>Feedback</i> na Gestão de Recursos Humanos	37
I.4.5. Participação dos Gestores nas Decisões de Recursos Humanos	39
I.5. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos em Santas Casas da Misericórdia	40

II. METODOLOGIA DO ESTUDO	43
II.1. Enquadramento da Investigação.....	43
II.2. Metodologia e Métodos	44
II.3. População e Amostra.....	46
II.4. Técnicas de Recolha de Dados	47
II.5. Técnicas de Análise	50
III. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
III.1. Dados de caracterização	52
III.2. Dados sobre Gestão, Liderança e outros aspetos organizacionais	55
III.3. Verificação de Hipóteses.....	68
III.4. Discussão Teórica dos Resultados	71
CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
APÊNDICES.....	79
Apêndice A – Questionário dirigido a Colaboradores	79
Apêndice B – Questionário dirigido a Diretores Técnicos	83
ANEXOS	89
Anexo A - “Breve Historial da Instituição” Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire.....	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Autores com Obras Direcionadas para o Estudo	3
Tabela 2. Autores com Livros/Manuais Direcionados para o Estudo	4
Tabela 3. Características dos Diferentes Tipos de Liderança	21
Tabela 4. Características do Líder	23
Tabela 5. Traços do Líder	23
Tabela 6. Competências do Líder	24
Tabela 7. Número de respondentes dos questionários	52
Tabela 8. Género dos respondentes	52
Tabela 9. Tempo de desempenho de funções dos respondentes.....	53
Tabela 10. Faixa etária dos respondentes.....	53
Tabela 11. Habilitações académicas dos respondentes.....	54
Tabela 12. Respondentes que possuem formação na área da Gestão de Organizações Sociais.....	55
Tabela 13. Perceção dos colaboradores sobre os objetivos estratégicos da organização	56
Tabela 14. Perceção dos diretores técnicos sobre os objetivos estratégicos da organização	56
Tabela 15. Estilo de liderança adotado na perceção dos diretores técnicos	57
Tabela 16. Estilo de liderança adotado na perceção dos colaboradores.....	58
Tabela 17. Influência das condições físicas do ambiente de trabalho no clima organizacional.....	58
Tabela 18. Influência da comunicação interna no clima organizacional	59
Tabela 19. Influência das oportunidades de desenvolvimento profissional no clima organizacional.....	60
Tabela 20. Medidas sugeridas pelos colaboradores para melhorar o crescimento e desenvolvimento profissional	61
Tabela 21. Frequência da consideração das opiniões e sugestões dos colaboradores por parte da liderança.....	63
Tabela 22. Opinião dos colaboradores quanto à transparência na gestão de recursos humanos	64
Tabela 23. Perceção dos colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	65
Tabela 24. Perceção dos colaboradores sobre as promoções serem efetuadas como previsto na lei.....	66
Tabela 25. Perceção dos colaboradores sobre as avaliações de desempenho.....	67
Tabela 26. Perceção sobre a avaliação e reconhecimento dos colaboradores mais empenhados na organização	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organograma Institucional da SCMT	15
Figura 2. Organograma Institucional da SCMCD	17

ÍNDICE DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

Art. – Artigo

CACI – Centro Atividades e Capacitação para a Inclusão

CAT – Centro de Acolhimento Temporário

CATL – Centro de Atividades Tempos Livres

CAR – Casa de Acolhimento Residencial

Dr. – Doutor

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

n.º – Número

POAPMC – Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas

RH – Recursos Humanos

RSI – Rendimento Social de Inserção

S. – São

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCM – Santa(s) Casa(s) da Misericórdia

SCMCD – Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire

SCMT – Santa Casa da Misericórdia de Tarouca

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UCC – Unidade de Cuidados Continuados

UCCI – Unidade Cuidados Continuados Integrados

UMP – União de Misericórdias Portuguesas

UMSR – Unidade de Medicina, Saúde e Reabilitação

INTRODUÇÃO

A gestão eficaz de Recursos Humanos (RH) é essencial para o sucesso organizacional, especialmente em organizações sociais como as Santas Casas da Misericórdia (SCM).

Por sua vez, a liderança influencia diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, tornando-se um tema atual e relevante. As pesquisas anteriores, realizadas por outros autores (mencionados ao longo da dissertação), demonstram que diferentes estilos de liderança influenciam a motivação das equipas e o desempenho organizacional, tendo um impacto direto na capacidade de estas organizações cumprirem a sua missão social. Além disso, a gestão estratégica de RH tem sido apontada como um fator essencial para a sustentabilidade e eficiência das SCM.

O tema em estudo "Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu", engloba uma pesquisa realizada em duas SCM selecionadas, localizadas no distrito de Viseu, nomeadamente a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (SCMCD) e a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (SCMT). Investigando-se a relação entre a liderança e o papel dos gestores na gestão de RH nas duas SCM, e analisando a forma como diferentes estilos de liderança afetam a gestão de RH e o desempenho organizacional.

As questões de investigação abordaram, por conseguinte, a influência dos estilos de liderança na gestão de RH, as práticas adotadas e o seu impacto no desempenho organizacional e na satisfação dos colaboradores, e os objetivos passaram por identificar os estilos de liderança, analisar as práticas de gestão de RH, avaliar o seu impacto e sugerir estratégias de melhoria.

O período de estudo abrangeu o ano académico de 2024/2025, tendo-se iniciado em setembro de 2024 e terminado em novembro de 2025, com a recolha de dados a decorrer ao longo desse mesmo período. A amostra foi composta por gestores e colaboradores das SCM referidas.

As técnicas de recolha de dados incluíram a aplicação de questionários aos colaboradores e diretores técnicos, para recolher dados direcionados sobre a liderança e gestão de RH. A análise de documentos institucionais foi realizada para complementar as informações obtidas nas entrevistas e nos questionários.

A análise dos dados recolhidos foi realizada utilizando técnicas qualitativas e quantitativas, incluindo a análise de conteúdo e a análise estatística. A comparação entre as SCM foi feita considerando os diversos tipos de liderança e a forma como é realizada a gestão

dos RH, destacando pontos de convergência e divergência entre as práticas adotadas em cada organização.

Assim sendo, o estudo desdobra-se em diferentes capítulos, nomeadamente, revisão de literatura, onde são abordados os conceitos teóricos da pesquisa; seguindo-se a metodologia, onde se referem todos os elementos que compõem a parte empírica do estudo; e, por fim, a análise e discussão dos dados que provêm do estudo aplicado.

Enquadramento da Problemática em Estudo

As SCM desempenham um papel crucial na prestação de serviços sociais para as comunidades vulneráveis, sendo necessário compreender como essas organizações gerem os seus RH, uma vez que é essencial para garantir a eficácia e a qualidade dos serviços prestados.

As SCM enfrentam desafios específicos na gestão de RH, como a motivação dos colaboradores e a necessidade de manter um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, bem como a demonstração das aptidões técnicas e académicas dos colaboradores.

A liderança desempenha um papel fundamental na orientação das políticas e práticas de gestão de RH e, ao compreender de que forma os gestores exercem a sua liderança, pode fornecer informações relevantes sobre a eficácia dessas práticas e o seu impacto no desempenho organizacional.

O problema de investigação pretendeu compreender de que forma os diferentes tipos de liderança influenciam as práticas de gestão de RH nas organizações, sendo que o objetivo é analisar como o papel dos gestores, através dos seus estilos de liderança, contribui para a adoção de práticas eficazes de gestão de RH, com vista à otimização do desempenho organizacional e ao bem-estar dos colaboradores.

Apesar da crescente importância atribuída aos estilos de liderança nas organizações, persiste uma lacuna na compreensão de como estes influenciam, de forma concreta, as práticas de gestão de recursos humanos e os seus efeitos no desempenho organizacional e no bem-estar dos colaboradores.”

Questão de partida: De que forma os diversos tipos de liderança se refletem em abordagens distintas na gestão de recursos humanos, considerando o papel dos gestores na promoção de práticas eficazes de gestão para otimizar o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores?

Assim sendo, tendo em conta a questão, a lógica subjacente à mesma reflete o facto de os gestores terem um papel crucial na implementação de práticas de RH que promovem a eficiência e o bem-estar. A gestão eficaz de RH, orientada por estilos de liderança adequados, visa não apenas melhorar o desempenho organizacional, medido pela produtividade e

qualidade, mas também assegurar o bem-estar dos colaboradores, como a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.

Portanto, a questão de partida investigou de que forma os diferentes estilos de liderança levam a várias abordagens na gestão de RH e de como essas abordagens impactam o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Tendo em conta a abordagem teórica seguida, esta englobou os seguintes conceitos:

- a exploração do conceito de liderança e as suas características, juntamente com os traços e competências necessários para um líder eficaz (bem como as qualidades que são valorizadas em líderes de SCM);
- a análise da gestão de RH (com relevância para a gestão estratégica de RH para alcançar os objetivos organizacionais);
- a definição de terceiro setor (dando especial atenção à SCMT e à SCMCD);
- a relação entre os diferentes estilos de liderança e a efetividade da gestão RH em SCM;
- o papel dos gestores na construção de uma cultura organizacional inclusiva (tendo em conta as práticas de comunicação interna e *feedback*, bem como a participação dos gestores nas decisões relativas aos RH) e os principais indicadores usados para avaliar a gestão de RH.

Os resultados deste estudo revelam diversas informações úteis para os gestores/diretores técnicos e líderes SCM, ajudando-os a desenvolver estratégias mais eficazes para a gestão de RH e a melhorar o desempenho organizacional. A gestão eficaz de RH pode impactar diretamente a qualidade dos serviços prestados pelas SCM e elucidar sobre a importância que os fatores que influenciam essa gestão assumem na melhoria dos serviços oferecidos às comunidades atendidas por essas organizações.

De referir que existem diversos autores com estudos direcionados para o tema sob investigação. A partir de documentos disponíveis em formato *online*, salientam-se, na Tabela 1, alguns desses autores.

Tabela 1.

Autores Internacionais com Obras Direcionadas para o Estudo

Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação
Edgar Schein	“Organizational culture and leadership”	2017
Gary Yukl	“Leadership in Organization”	2013
Yingying Liu	“Review of Human Resource Management Function of Front Line Managers”	2017

Nota. Elaboração própria

Tendo em conta a escrita de livros/manuais, distinguem-se, na Tabela 2, os seguintes:

Tabela 2.

Autores Portugueses com Livros/Manuais Direcionados para o Estudo

Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação
Albino Lopes	“Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação”;	2012
Álvaro Lopes, Miguel Varela e José Costa	“Excelência Organizacional”	2013
Analiza Baía; Eufémia Paiva; Ilídio Silva; Jacinto Gomes; Jéssica Ferreira; Joana Valente; Jorge Remondes; Manuel Conde; Paula Santos	Gestão de organizações sociais – Diagnóstico, planeamento, acompanhamento e avaliação – Manual prático”	2021
Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Cunha, Carlos Cabral-Cardoso e Pedro Neves	“Manual de comportamento organizacional e Gestão”	2016
Sebastião Teixeira	“Gestão das Organizações”	2022
Victor Silva e Felipa Reis	“Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações”	2018

Nota. Elaboração própria

No que concerne às motivações pessoais específicas que influenciaram a escolha deste tema, destacam-se as seguintes:

1. O interesse em estudar a liderança, especialmente no contexto das SCM, de forma a perceber quais são os fatores que mais influenciam a gestão de RH;
2. A preocupação com o impacto social das organizações sociais, tendo em vista compreender como a gestão de RH pode influenciar diretamente a capacidade das SCM de atender às necessidades das comunidades em que estão inseridas;
3. A oportunidade de realizar um estudo comparativo entre duas organizações do mesmo setor, mas com abordagens que poderão ser distintas no que diz respeito à liderança e gestão de RH, mesmo que inseridas no mesmo distrito;

4. A possibilidade de realizar uma futura contribuição, com o estudo, para a teoria e prática da liderança e gestão de RH;
5. O facto de escolher organizações do distrito de Viseu reflete, também, um interesse específico na realidade local, uma vez que existem vínculos pessoais com esta região, levando a um maior interesse em entender como as organizações lidam com desafios de liderança e gestão;
6. A percepção de que há espaço para melhorias na forma como as SCM são geridas, de modo a identificar áreas de ineficiência ou oportunidades de otimização na liderança e na gestão de RH, com a finalidade de contribuir para o melhoramento dessas organizações.

Em suma, o estudo sobre liderança e gestão de RH em SCM é justificado pela importância dessas organizações na prestação de serviços sociais e pela necessidade de compreender como a liderança e a gestão de RH afetam o seu desempenho e a sua eficácia. Salienta-se, ainda, que o estudo é relevante tanto para a prática de gestão utilizada, quanto para o avanço do conhecimento académico nessa área.

Objetivos da Investigação

Os objetivos do estudo desdobraram-se em três objetivos gerais, e cada objetivo geral subdividiu-se em três objetivos específicos, estruturando-se da seguinte forma:

OBJETIVO GERAL 1 – Analisar os diferentes tipos de liderança, as práticas de gestão de RH caracterizar as Santas Casas da Misericórdia.

Objetivo Específico 1 – Caracterizar os diferentes tipos de liderança, a sua evolução, a teoria dos traços e competências do líder, bem como as qualidades do mesmo.

Objetivo Específico 2 – Investigar a evolução da gestão de RH e as práticas de gestão de RH.

Objetivo Específico 3 – Realizar uma caracterização minuciosa do terceiro setor, com destaque para as SCM selecionadas para o estudo.

OBJETIVO GERAL 2 – Investigar a relação entre a liderança estratégica e a gestão de RH em Santas Casas da Misericórdia.

Objetivo Específico 1 - Identificar os diferentes estilos de liderança estratégica adotados pelos gestores das SCM, bem como o desempenho dos RH tendo em conta os tipos de liderança.

Objetivo Específico 2 – Discriminar os indicadores relacionados com a gestão de RH, como a satisfação dos colaboradores.

Objetivo Específico 3 - Reconhecer os mecanismos de comunicação e *feedback* utilizados pelos gestores para promover uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos da organização e o bem-estar dos colaboradores.

OBJETIVO GERAL 3 – Analisar o papel dos gestores na implementação de políticas de RH em Santas Casas da Misericórdia.

Objetivo Específico 1 - Mapear as principais políticas e práticas de RH adotadas pelas SCM, incluindo recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e planos de carreira.

Objetivo Específico 2 - Classificar o envolvimento dos gestores na elaboração e revisão das políticas de RH, assim como sua capacidade de adaptação às necessidades específicas das organizações e dos colaboradores.

Objetivo Específico 3 - Descrever o papel dos gestores na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, que valorize a igualdade de oportunidades e o respeito pela diversidade, dentro do contexto das SCM.

Abordagem Metodológica

Este estudo teve como objetivo explorar a relação entre diferentes estilos de liderança e os seus impactos na gestão de RH, com especial atenção à implementação de práticas que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional e para o bem-estar dos colaboradores. A pesquisa centrou-se em duas SCM situadas no distrito de Viseu, escolhidas de forma intencional, tendo em conta a proximidade geográfica, o que facilitou o processo de recolha de dados.

A abordagem metodológica adotada integra métodos quantitativos e qualitativos, recorrendo à triangulação de dados para assegurar uma análise mais completa e fidedigna. Para a recolha de informações, foram utilizadas técnicas como a revisão bibliográfica, a análise documental e a aplicação de questionários mistos dirigidos aos gestores e colaboradores. Para reduzir a taxa de não resposta, implementaram-se estratégias de comunicação clara e objetiva, bem como uma cuidadosa formulação das questões.

A análise dos dados obtidos foi conduzida através de técnicas descritivas e diagnósticas, permitindo identificar padrões e compreender as razões subjacentes aos resultados, de modo a fundamentar a proposta de melhorias nas práticas de liderança e gestão.

Dessa forma, esta investigação pretende fornecer contributos significativos para o aperfeiçoamento das práticas de gestão, alinhando-as às necessidades organizacionais e ao bem-estar dos colaboradores.

Estrutura da Dissertação

A escolha do tema e a pesquisa bibliográfica permitiram organizar a fase prévia da investigação (recolha de dados) e, posteriormente, a elaboração do presente estudo. Assim sendo, a estrutura da dissertação é composta pelos capítulos que a seguir se apresentam.

A primeira parte é composta pela Introdução, onde são referidos os aspetos que enquadram a problemática do estudo, nomeadamente, a justificação do tema e os objetivos do mesmo.

Numa segunda parte, apresenta-se o Capítulo I – Enquadramento Teórico, subdividido em cinco subcapítulos: Economia Social; Liderança; Gestão de Recursos Humanos; Relação entre liderança e gestão de recursos humanos em Santas Casas da Misericórdia, e; Indicadores de gestão de recursos humanos em Santas Casas da Misericórdia.

O subcapítulo referente à Economia Social reflete a definição e importância do terceiro setor, as especificidades das organizações sem fins lucrativos, uma caracterização das SCM em Portugal e a caracterização das SCM de Tarouca e Castro Daire.

Por sua vez, o subcapítulo que contempla a Liderança refere a evolução do conceito de liderança, as suas teorias, a definição de liderança estratégica e as suas respetivas características, os traços e as competências do líder, e as qualidades do líder nas organizações sem fins lucrativos.

No subcapítulo subjacente à Gestão de Recursos Humanos é abordada a história e evolução da gestão de RH, as práticas de gestão de RH e a importância da gestão estratégica de RH.

O subcapítulo Relação entre liderança e gestão de recursos humanos em Santas Casas da Misericórdia, engloba a Liderança Estratégica em SCM, o Impacto dos estilos de liderança na gestão de RH, o Papel dos gestores na construção de uma cultura organizacional inclusiva, as Estratégias de comunicação interna e a Importância do *feedback* na gestão de RH, e a Participação dos gestores nas decisões de RH.

A terceira parte é composta pelo Capítulo II – Metodologia do Estudo, sendo o seu objetivo abordar a metodologia e métodos utilizados, a população e amostra e as técnicas de recolha e análise de dados.

A quarta parte, designadamente o Capítulo III – Análise de Dados e Discussão dos Resultados, são apresentados os dados obtidos por meio dos questionários aplicados, de forma clara, objetiva e organizada. Utilizam-se gráficos e tabelas para facilitar a visualização dos resultados e evidenciar as principais tendências e padrões identificados nas respostas dos participantes.

Este capítulo procura descrever os dados e, interpretá-los, à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico previamente apresentado. A análise procura compreender o significado dos resultados, verificando se estes confirmam ou contradizem as expectativas iniciais e como se relacionam com estudos anteriores e com os conceitos abordados ao longo do trabalho.

Além disso, são discutidas possíveis contradições ou limitações encontradas nos dados, procurando entender as causas e implicações dos mesmos. Dessa forma, constrói-se uma análise crítica e fundamentada, que contribui para a compreensão mais aprofundada do tema e para a resposta às questões iniciais da investigação.

Por último, a Conclusão visa encerrar a pesquisa, apresentando uma síntese geral dos principais pontos abordados ao longo do estudo. Neste capítulo, não se introduzem novas informações, retomando-se os objetivos inicialmente propostos, apresentando uma visão global do que foi alcançado com a investigação, direcionando o leitor a uma resposta clara à pergunta/ problema de pesquisa, com base nos dados obtidos e na análise realizada.

Além de resumir os resultados mais relevantes, reflete sobre o significado desses resultados, indicando se os objetivos foram atingidos e o que se pôde concluir com o estudo. É neste capítulo que se apontam as limitações da investigação (tal como a dificuldade de obtenção de resposta dos inquiridos), bem como sugestões para futuras pesquisas que possam aprofundar ou dar continuidade ao tema.

De forma geral, a conclusão procura transmitir uma visão crítica e reflexiva, demonstrando a relevância do trabalho realizado e as suas contribuições, seja para o meio académico, para a prática profissional ou para a sociedade em geral.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

I.1. Economia Social

I.1.1. Definição e Importância do Terceiro Setor

Como assinala o n.º 1 do art. 2.º, da Lei n.º 30/2013, a Lei de Bases da Economia Social, esta é “o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo” pelas entidades de Economia Social. Estas entidades são, nomeadamente, as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as IPSS, as associações com fins altruísticos “que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local”, as “entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição do sector cooperativo e social” e “outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social”.

O Terceiro Setor faz referência às organizações sem fins lucrativos e, assim sendo, detém um papel crucial na promoção de bem-estar social e no desenvolvimento comunitário, através dessas organizações (Andrade & Franco, 2007).

As organizações sem fins lucrativos têm como principal objetivo a satisfação de necessidades culturais, ambientais e económicas, destacando-se como um elemento importante na economia social, uma vez que pretendem diminuir a exclusão social (no que diz respeito à prestação de serviços que visam gerar lucro). Por sua vez, estas organizações tendem a criar uma coesão social que impacta a vida dos cidadãos de forma igualitária e não discriminatória, permitindo que haja igualdade de acesso à prestação de serviços, de forma digna, tendo presentes as necessidades de cada um.

Para Paz (2009), citado por Furtado (2021):

O terceiro setor é um conjunto do primeiro e do segundo setor, ou seja, ele não pertence ao Estado, no entanto, obtém o contributo dele em algumas atividades, é dirigido a organizações em fins lucrativos, mas também fazem parte organizações privadas. Em suma, este é um resumo do primeiro e segundo setores, Foi criado com objetivo moral de auxiliar as pessoas nas suas necessidades pessoais. (p. 14)

O financiamento do Terceiro Setor é proveniente de doações, de apoios governamentais, de fundos comunitários e de receitas próprias, embora a sustentabilidade financeira se apresente como um desafio, devido à dependência das doações e dos apoios governamentais, já mencionados, pois são imprevisíveis e podem estar sujeitos a cortes que afetam a estabilidade do setor (Andrade & Franco, 2007).

A colaboração entre o Terceiro Setor, o Governo e o Setor Privado é cada vez mais comum e necessária. Assim, a importância do Terceiro Setor tem por base a sua capacidade de complementar as ações do Estado, tendo em conta o fornecimento de serviços e de soluções para desafios sociais (Furtado, 2021).

As organizações pertencentes ao Terceiro Setor, uma vez que não visam gerar o lucro, mas promover a qualidade de vida, para poderem atingir os seus objetivos, necessitam que sejam realizadas contribuições (quer de outras organizações e/ou empresas, quer de pessoas), bem como a prestação de voluntariado por parte das pessoas que defendam os mesmos valores e objetivos da organização (Nogueira, 2017).

Assim sendo, é crucial que as organizações, para além destas ajudas e apoios, também desenvolvam atividades de forma a tornar sustentável a sua prestação de serviços, englobando a organização de eventos sociais (angariando fundos, promovendo o envolvimento da comunidade e aumentando a consciencialização sobre as questões que englobam a organização social) e o estabelecimento de parcerias (de forma a aumentar o alcance da visibilidade da organização e obter os recursos necessários para a prestação de serviços, de forma a chegar a um maior número de pessoas). De salientar que estas organizações, para conseguirem obter os recursos necessários às suas funções, necessitam de ter verbas do Estado como formas de apoio, bem como o patrocínio de projetos, provenientes de entidades externas (Gavino, 2014, cit. por Nogueira, 2017).

O Terceiro Setor desempenha, então, um papel importante na promoção do bem-estar social, uma vez que dá respostas eficazes em diversas áreas. Além disso, contribui para a implementação de uma sociedade mais justa e equitativa, pois a existência de colaboração entre o Terceiro Setor e outros setores potencializa o impacto das suas iniciativas, de forma a reforçar a sua relevância na sociedade.

I.1.2. Especificidades das Organizações Sem fins Lucrativos

As organizações sem fins lucrativos possuem várias características que as distinguem das empresas, sendo que a principal finalidade dessas organizações é promover uma causa social, ao invés de gerar lucro. A forma como é feita a administração/gestão dessas organizações é geralmente realizada por uma direção, que é responsável por definir a estratégia e garantir que a organização cumpre a sua missão.

De acordo com Salamon e Anheier (1992), citados por Andrade e Franco (2007), uma organização social sem fins lucrativos é uma “organização privada [no que concerne aos seus direitos], não distribuidora de lucros [com utilidade pública], auto-governadas e de carácter voluntário” (p. 9).

A transparência e a prestação de relatórios e contas nestas organizações são cruciais, pois é importante informar e demonstrar aos doadores e voluntários, membros, beneficiários e à comunidade, aquilo que está a ser feito internamente, divulgando detalhadamente as suas atividades, finanças e o impacto social. A comunicação clara dos resultados e do impacto das ações realizadas ao longo do ano, é essencial para manter a confiança dos órgãos financiadores e da comunidade envolvida (Andrade & Franco, 2007).

As organizações sem fins lucrativos necessitam de ter presente a capacitação, ou seja, devem estar habilitadas para satisfazer as necessidades dos cidadãos e “influenciar os seus *stakeholders*”. Para isto, é necessário que estas organizações apresentem colaboradores formados e com competências que lhes permitam prestar serviços, de forma adequada e consistente. “É também fundamental que estas organizações apostem de forma crescente na formação em gestão e governação das pessoas que lideram” (Andrade & Franco, 2007, p. 40).

De acordo com Gonçalves (2011), citado por Serrano (2017), as organizações sem fins lucrativos:

Definem e fixam objetivos concretos, exigentes e definem estratégias rigorosas para alcançar a satisfação dos clientes. E nesse cumprimento deverão ser eficientes, fazendo uma correta otimização dos recursos e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência (criando recursos complementares às partições públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia, etc.). (p. 38)

Tal como é referido no Anexo I (no seu ponto 1.6) do Decreto-Lei n.º 98/2015 de 2 de junho, as organizações sem fins lucrativos distinguem-se das demais, através de características, tais como: o financiamento que “pode resultar do seu próprio património ou de recursos atribuídos por pessoas singulares ou coletivas”, sendo que estes recursos não “estão sujeitos ou condicionados a contraprestações derivadas da obtenção de benefícios por parte da entidade”; as finalidades são “de interesse geral” e “transcendem . . . a prestação de serviços, o que implica uma interpretação não económica do conceito ‘benefício’”; existe uma “ausência de títulos de propriedade-controlo que possam ser comprados, cedidos, trocados . . . no caso de a entidade cessar as suas atividades e ser objeto de liquidação”; e, “contam . . . com o trabalho de voluntários, sem que . . . surja qualquer relação laboral entre eles e a entidade” (Baía et al., 2021, p. 121).

Assim sendo, conclui-se que as organizações sem fins lucrativos, ao se diferenciarem das empresas, por terem o foco em causas sociais, devem manter características tais como a transparência, a eficiência e a capacitação, de modo a alcançar os objetivos que se propõe. A gestão/liderança estratégica, a prestação de contas e a formação contínua de colaboradores e líderes são essenciais para assegurar a eficiência na realização dos seus projetos. Portanto,

salienta-se que estas organizações precisam de otimizar recursos e procurar formas de garantir a sua sustentabilidade, garantindo assim um impacto social positivo e estável.

I.1.3. As Santas Casas da Misericórdia em Portugal

As SCM, também designadas por Irmandades da Misericórdia (sendo este o nome atribuído aquando da sua criação), foram fundadas a 15 de agosto de 1498, por diligência da rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras, que “criaram a Sé da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, no entanto, esta na sua fundação não obtinha um estatuto legal e igual ao de atualmente” (Furtado, 2021, p. 17).

Durante o século XVIII, Portugal apresentava uma elevada taxa de mortalidade infantil e, de modo a fazer face a este problema “o governo do Marquês de Pombal” interveio, na medida em que foi necessária a “reforma do processo da criação, entrega e educação dos expostos, determinando novas regras”, ampliando na “regulamentação” e a “intervenção do Estado na vida da Irmandade e na própria administração da Misericórdia” (Santa Casa Misericórdia Lisboa, 2018, cit. por Furtado, 2021, p. 18).

No ano de 1976 foi fundada a União de Misericórdias Portuguesas (UMP) que, de acordo com art. nº 1 dos seus Estatutos, tem o intuito de “orientar, coordenar, dinamizar e representar as Santas Casas da Misericórdia de Portugal, defendendo os seus interesses, organizando serviços de interesse comum e fomentando entre elas os princípios que formaram a base cristã da sua origem” (União de Misericórdias Portuguesas, 2023, p. 2).

Segundo a UMP (2018b), a missão que esta incorpora é a de “ser o instrumento promotor, quer dos valores e atividades das Misericórdias portuguesas na sociedade portuguesa, quer do movimento das Misericórdias no plano europeu, mundial e da cultura e civilização portuguesas e lusófonas” (p. 3).

De acordo com a União das Misericórdias Portuguesas (s.d.) citada por Furtado (2021), a UMP rege-se por cinco princípios para assegurar a sua visão:

1. O respeito pelo legado histórico e pela específica identidade e missão das Misericórdias;
2. A determinação para enfrentar os desafios do futuro pela defesa da atualidade das obras de misericórdia, pelo reconhecimento da capacidade e potencial de cada uma das Misericórdias portuguesas e, finalmente, pela oportunidade da sua missão;
3. O princípio da autonomia cooperante quer das Misericórdias entre si (tendo presente a emergência de um mundo globalizado e profundamente mediatizado, logo mais pequeno, onde circula mais depressa o conhecimento e a informação e onde as atitudes de cada uma têm necessariamente repercussão sobre os outros), quer em relação ao Estado, quer em relação à Igreja e demais instituições da sociedade civil.
4. O princípio da cooperação com a sociedade e as suas instituições, em geral, com o Estado, em particular, com as outras Misericórdias e designadamente com as outras Uniões e organizações do setor social.

5. A modernização e adequada profissionalização dos serviços da União, dirigidos ao apoio às Misericórdias. (p. 19).

Em 2018, contabilizavam-se, em Portugal, 388 Misericórdias ativas que apoiavam “diariamente cerca de 165 mil pessoas” e que contabilizavam “mais de 45 mil colaboradores diretos”, prestando apoio, nomeadamente, em duas áreas “apoio social e cuidados de saúde” (União de Misericórdias Portuguesas, 2018a, p. 1).

I.1.4. Caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca

A Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (SCMT), sediada na Rua de São Miguel, foi fundada em 15 de agosto de 1683 e tinha como principal objetivo ajudar os cidadãos que se encontravam em situação de pobreza, sendo que, mais tarde, em 1958, de forma a dar resposta às situações relacionadas à saúde e apoio social, o Hospital da SCM entrou em funcionamento, de modo a prestar apoio nessas áreas. Por sua vez, desde 1982, a SCMT “não parou de crescer”, verificando-se a instalação das repostas sociais vigentes até hoje, sendo elas: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e Centro de Dia (instaurados em 1986); Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Creche (em 1990); Jardim de Infância (no ano 1993); o Centro de Atividades de Tempo Livre (CATL) (em 2021); Unidade de Cuidados Continuados (UCC), Unidade de Medicina, Saúde e Reabilitação e, Lar Residencial para Deficientes (em 2025); Equipa do Rendimento Social de Inserção (RSI) (no ano 2007); Cantina Social (em 2012); Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) (no ano 2015); e, por último, o Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC) (em 2017) (Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, 2024).

A SCMT rege-se por uma visão, missão e valores, de forma a poder atingir os seus objetivos e realizar uma gestão eficaz. Assim sendo, a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (2024), apresenta como sendo a sua visão:

. . . ser uma Instituição de referência pela prestação de cuidados humanizados e diferenciados. Esta Misericórdia centra o desenvolvimento das suas obras na humanização e proximidade dos seus serviços e no desenvolvimento de respostas sociais emergentes, procurando satisfazer as necessidades da pessoa no seu todo de forma idiossincrática e da comunidade em que se insere (p. 1).

Por outro lado , a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (2024), transmite como missão, ser:

. . . uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica que exerce a sua atividade, no âmbito da educação, da saúde e do apoio assistencial, no concelho de Tarouca e concelhos limítrofes, com o objetivo de praticar a solidariedade social, tendo sempre como pilar da sua atuação as Obras de Misericórdia e os seus princípios fundacionais (p. 1).

Segundo a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (2024), os seus valores são:

- **Solidariedade e Valores Cristãos:** conforme emanado nos princípios fundacionais da Instituição;
- **Equidade e Justiça:** promovendo a igualdade de tratamento, independentemente de questões como género, religião, raça entre outros;
- **Confiança e Honestidade:** promovendo um relacionamento rigoroso e transparente com todos os interlocutores, consolidando a credibilidade institucional;
- **Responsabilidade Social:** através da adoção de posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar do público interno e externo;
- **Ética Profissional e Rigor:** pela consciencialização dos dirigentes e colaboradores dos valores éticos e deontológicos que enquadram o exercício da atividade dos diferentes grupos profissionais, de modo a cuidar com respeito, dignidade e especificidade;
- **Dignidade, Humanização e Família:** garantindo o respeito pela dignidade humana, nomeadamente, o direito dos Utentes à privacidade, preservação da identidade e participação na vida institucional, e promovendo a participação da família, como elemento determinante da relação humanizada e na definição e desenvolvimento do Plano Individual;
- **Melhoria contínua e Preservação Ambiental:** garantindo níveis de qualidades que assegurem os melhores resultados quer nos serviços prestados quer em termos individuais e ambientais (p. 1).

Na Figura 1 é possível observar o Organograma Institucional da SCMT. A estrutura organizacional da SCMT está estruturada de forma hierárquica, com a Mesa Administrativa no topo, responsável pela supervisão geral e pelas decisões estratégicas da organização. A Mesa Administrativa é apoiada pelo Conselho Fiscal, que realiza auditoria e controlo financeiro, assegurando transparência e conformidade (serviços administrativos, RH, serviços contabilísticos e áreas dedicadas à qualidade, segurança e proteção de dados, que garantem o bom funcionamento interno e a segurança das informações) e, pela Provedoria, que supervisiona diretamente todos os setores operacionais, que têm uma divisão bem definida de responsabilidades (Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, 2024).

O setor de “Serviços de Apoio” cuida das operações logísticas, como “Aprovisionamento e Gestão de Stocks”, “Cozinha e Refeitórios”, “Lavandaria”, “Equipamentos e Viaturas” e “Manutenção”. O setor de “Ação Social” é voltado para programas de assistência, incluindo RSI, “Cantina Social e POAPMC”, “Ajudas Técnicas e “Banco Local de Voluntariado”. O “Setor da Infância e Juventude”, que oferece serviços como “Creche”, “Jardim de Infância” e CATL, para crianças e jovens. Para a população idosa, o “Setor da Terceira Idade” dispõe de ERPI, “Centro de Dia”, SAD e “Teleassistência”. O Setor de Saúde oferece UCC, além de serviços de saúde e reabilitação na USMR. O “Setor da Deficiência” foca na inclusão social com serviços como “Lar Residencial” e um CACI (Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, 2024).

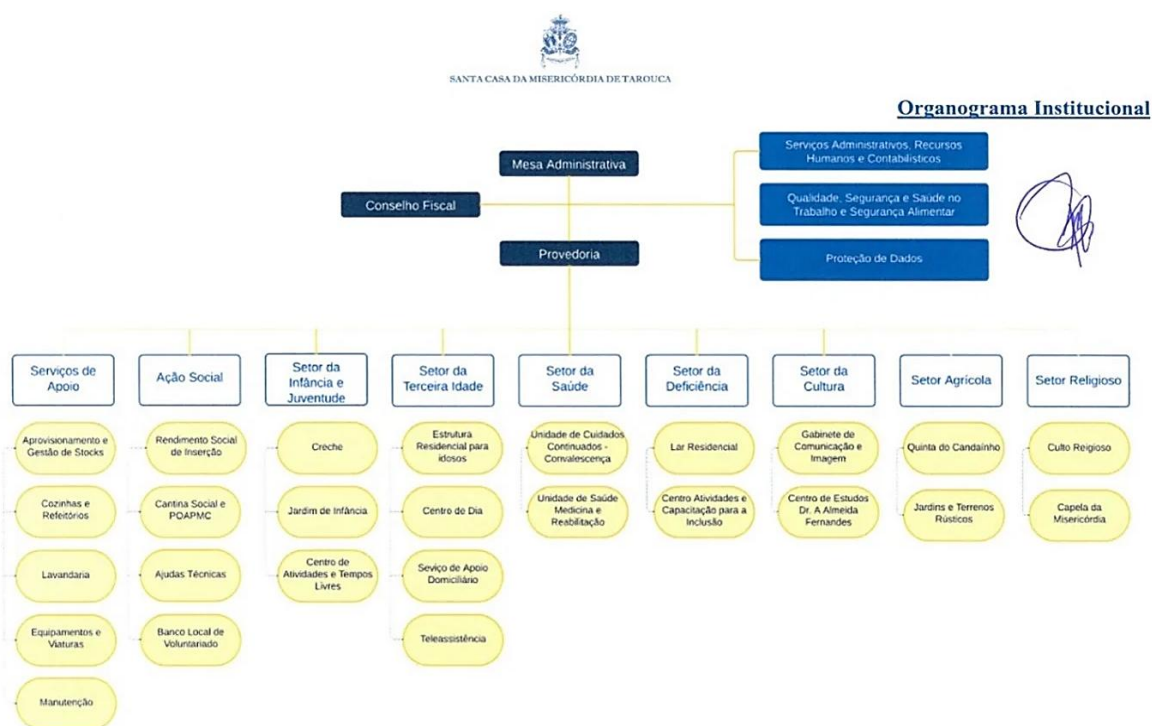
A SCMT também promove atividades culturais através do “Setor da Cultura”, que engloba um “Gabinete de Comunicação e Imagem” e, um “Centro de Estudos”. O “Setor Agrícola” é responsável pela gestão de áreas agrícolas e rústicas da organização, como a “Quinta do

Candainho” e “Jardins e Terrenos Rústicos”, e o “Setor Religioso” cuida das atividades religiosas, incluindo o “Culto Religioso” e a “Capela da Misericórdia” (Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, 2024).

Assim sendo, este Organograma representa uma estrutura organizacional bem estruturada, com uma forte missão social e uma vasta abordagem para satisfazer as necessidades da comunidade, possuindo diversos setores, também eles com diversas funções, de modo a garantir uma gestão eficiente da organização.

Figura 1.

Organograma Institucional da SCMT



Nota. Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (2024).

I.1.5. Caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire

A Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (SCMCD), fundada em 1659, está localizada na vila de Castro Daire, no distrito de Viseu, com sede na Avenida da Misericórdia, tendo sido designada por SCM a 30 de novembro de 1861 (Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire, 2015).

A Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (s.d.) refere que a sua missão consiste em “atender e acolher crianças, jovens, pessoas portadoras de deficiência e idosos de ambos os sexos, cuja problemática biopsicossocial, não seja passível de outra resposta social”, de forma a

garantir os “serviços de carácter temporário ou permanente, adequados à satisfação das necessidades dos seus clientes. Estas organizações privilegiam os mais desfavorecidos, promovendo uma vida saudável, ativa e feliz, prestando atividades adequadas a todos os seus clientes”¹ (p. 1).

No que diz respeito à sua visão, a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (s.d.) refere que a “Economia Social é a razão da Existência da Instituição, com a visão orientada para a melhoria da prestação dos serviços gerados pelas Respostas Sociais atuais da Misericórdia”¹ (p. 2).

Segundo a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (s.d.), os valores que esta apresenta são “O trabalho de equipa”; “A flexibilidade na adaptação”; “A inovação de processos”; “A qualidade do ambiente interno”; “Justiça, imparcialidade e isenção”; “Igualdade”; “Responsabilidade e lealdade”; “Integridade”; “Competência” e, “Confidencialidade e segredo profissional”¹ (p. 3).

No que concerne aos objetivos estratégicos que esta Misericórdia defende, estão subjacentes “Satisfazer os clientes através da prestação de serviços inovadores e de qualidade”; “Melhorar a qualidade de vida dos Clientes”; Apoiar na satisfação das necessidades básicas e nas atividades diárias; “Promover a autonomia do cliente”; “Dar resposta a situações de dependência”; “Respeitar a Dignidade e Bem-Estar da Pessoa”; “Salvaguardar a individualidade de cada cliente”; “Garantir a igualdade na prestação do serviço, independentemente de questões como género, religião, raça, entre outros”; “Identificar claramente os direitos e deveres dos clientes”; “Promover um Plano de Desenvolvimento Individual ativo e dinâmico”; “Promover a integração do cliente”; “Permitir que o cliente efetue as suas escolhas e tome decisões”; “Garantir a exatidão e rigor em todos os atos de gestão”; “Expressar transparência” e, “Melhorar a imagem Institucional”¹ (Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire, s.d., p.4).

Na Figura 2 é possível observar o Organograma Institucional da SCMCD. Tal como se pode observar, a Provedora está no topo da hierarquia, liderando a organização. Sob a supervisão da Provedora, há quatro cargos principais: o Vice-Provedor (responsável pela gestão da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Nini Lacerda, da Cantina Social, do Banco de Ajudas e do Património Imóvel, que abrange a gestão de recursos físicos e sociais para a comunidade); a 1ª Secretária (que coordena o SAD, o RSI e os RH, atuando em áreas que envolvem apoio social direto e gestão de pessoal da organização); a 2ª Secretária (que supervisiona os lares de idosos, como o Lar Padre Sebastião Vieira, o Lar S. Pedro e o Lar S. João

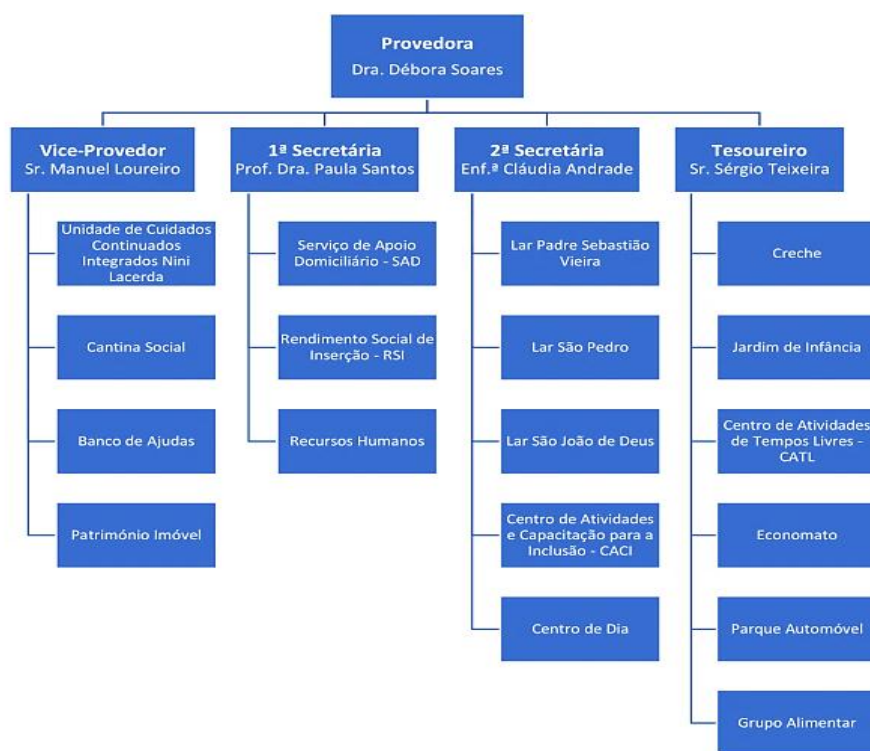
1 Informação obtida através de documento facultado, formalmente, pela SCMCD, no ano letivo 2023/2024, para realização de um estudo na Unidade Curricular “Políticas e Programas da União Europeia” do 1º ano do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais (apresentado no Anexo A).

de Deus, além de gerir o CACI e o Centro de Dia, que oferecem suporte a idosos e a pessoas com necessidades especiais); e, o Tesoureiro (responsável pela gestão de serviços voltados para a infância, como a Creche, o Jardim de Infância e o CATL, coordenando ainda o Economato, o Parque Automóvel e o Grupo Alimentar, lidando com a logística e com os recursos operacionais).

Desta forma, o Organograma demonstra uma divisão de responsabilidades, de forma a garantir que cada área essencial da organização seja devidamente supervisionada de modo a atender às necessidades da comunidade.

Figura 2.

Organograma Institucional da SCMCD



Nota. Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (2024)

I.2. Liderança

I.2.1. Evolução do conceito de Liderança

A trajetória do conceito de liderança revela uma evolução significativa ao longo do tempo, passando de uma visão tradicional e inata para uma abordagem mais complexa, adaptativa e centrada nas dinâmicas organizacionais. Durante séculos, acreditava-se que os líderes nasciam com habilidades especiais e que a liderança era vista como um “dom” reservado

apenas a algumas pessoas. Esta perspetiva focava-se nos traços pessoais que diferenciavam os líderes dos demais, sustentando a ideia de que a liderança era uma qualidade natural e não algo que poderia ser aprendido ou desenvolvido (Costa, Dias & Varela 2013).

Foi apenas no início do século XX que o conceito começou a ser investigado de forma mais sistemática, surgindo, então, teorias baseadas em traços de personalidade, que identificavam características tais como o carisma ou a inteligência, que se denotavam essenciais para o desempenho eficaz de um líder. Mais tarde, as abordagens comportamentais focaram-se no que os líderes faziam, em vez de quem eram, procurando identificar os comportamentos que conduziam ao sucesso (Costa et al., 2013).

Com o tempo, as teorias situacionais ou contingenciais ganharam destaque, defendendo que a eficácia da liderança dependia do contexto e que o líder bem-sucedido era aquele que era capaz de adaptar o seu estilo ao ambiente e às necessidades da organização e da equipa e, a liderança passou a ser vista como um processo dinâmico e flexível (Lopes, 2012).

Segundo Costa et al. (2013), nos anos de 1980, as teorias de liderança carismática e transformacional trouxeram uma nova perspetiva, deslocando o foco da gestão para a capacidade de inspirar, motivar e transformar. Os líderes transformacionais não apenas gerem, como também criam uma visão partilhada, fomentam confiança e capacitam os colaboradores para alcançar objetivos comuns. Estes autores, afirmam, ainda, que esse tipo de liderança é essencial para fomentar equipas de elevado desempenho e de forma a tornar as organizações mais eficazes.

Nesse sentido, Costa, Dias & Varela (2013) destacam que a principal função da liderança é construir e manter equipas de alto desempenho, sendo que o desempenho do líder deve ser avaliado pelo sucesso da equipa, e que a liderança eficaz está diretamente ligada à eficácia organizacional.

Ao longo dessa evolução, o conceito de liderança foi ampliado e, para Vroom e Jago (2007), citados por Cardoso, Cunha M., Cunha R., Neves e Rego (2016), a liderança é definida como “um processo de motivar as pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas”, o que sublinha o papel do líder na criação de sinergias dentro das equipas (p. 260).

Por outro lado, Cardoso et al. (2016) enfatizam que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (p. 260). Yukl (1996), citado por Cardoso et al. (2016), complementa esta visão, sugerindo que a liderança é um processo que influencia a interpretação dos eventos, a escolha dos objetivos e estratégias, a motivação e o

desenvolvimento das competências dos membros de uma organização, além de promover a cooperação interna e externa.

Pelletier (1999), citado por Cardoso et al. (2016), vai mais além, ao definir a liderança como a “capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos” (p. 261). Esta visão destaca o poder do líder em mobilizar voluntariamente os esforços dos indivíduos em prol de um objetivo coletivo.

Por sua vez, Cardoso et al. (2016) introduzem o conceito de dupla liderança, explicando que o sucesso das organizações depende tanto de bons gestores como de bons líderes, adotando uma abordagem que reconhece a importância da gestão eficiente, aliada à liderança inspiradora, como fatores fundamentais para o desempenho organizacional, demonstrando que é necessário haver uma “dupla liderança” que englobe um bom líder e um bom gestor simultaneamente (p. 261).

Lopes (2012) acrescenta que a liderança moderna é centrada na adaptação ao meio envolvente e na criação de um alinhamento entre a missão, visão e os valores organizacionais. Reis e Silva (2018) reforçam esta ideia ao referirem que a liderança não é apenas uma função formal, mas um agente de mudança que influencia os indivíduos e grupos, transformando o conhecimento em ação e, assim sendo, este processo gera maior eficiência e impulsiona o desempenho organizacional, tornando o líder um elemento essencial para o sucesso coletivo.

Assim, é possível constatar que o conceito de liderança passou, ao longo dos séculos, de uma visão estática e inata para uma compreensão mais dinâmica e multifacetada e, atualmente, a liderança é vista como um processo contínuo e adaptativo, de forma a garantir o desenvolvimento da organização e dos RH.

I.2.2. Tipos de Liderança

A liderança assume várias formas dentro de uma organização, cada uma delas influenciando de maneira distinta os colaboradores e o ambiente de trabalho. Em muitos casos, o estilo de liderança adotado pelo líder molda a forma como as equipas interagem, como os objetivos são alcançados e, principalmente, como os colaboradores se sentem em relação às funções que desempenham.

As Lideranças Carismática e Transformacional são, frequentemente, vistas como sendo capazes de transformar não apenas o modo de agir dos colaboradores, mas também o modo como eles se identificam com o seu trabalho. Os líderes que adotam estes estilos têm a capacidade de inspirar os colaboradores a ultrapassarem os seus interesses pessoais e a dedicarem-se aos objetivos da organização. Os gestores fazem isso, interligando os esforços individuais aos valores morais, reforçando a autoestima e confiança dos colaboradores,

levando-os a acreditar não só na importância do que fazem, mas também na sua própria capacidade de contribuir de forma significativa para o sucesso coletivo. Este tipo de liderança não se limita a objetivos imediatos e materiais, recorrendo a metas a alcançar futuramente (Cardoso et al., 2016).

Reis e Silva (2018) distinguem a Liderança Carismática e Transformacional, dizendo que apesar de se assemelharem, devido à sua visão voltada para o futuro, a Liderança Transformacional se distingue, na medida em que “acontece sempre que os líderes e os seus seguidores se interessam por objetivos comuns”, tendo “o intuito de criar competências nos liderados para que possam ser líderes” (pp. 126-127).

A Liderança Transaccional, segundo Reis e Silva (2018), é um estilo de liderança em que “os grupos de uma organização . . . devem obedecer completamente ao líder quando iniciam uma relação de trabalho” e, subjacente a isto estão as recompensas que advêm caso o esforço do colaborador seja positivo e, o direito de ‘punir’ caso o seu esforço seja negativo (p. 127).

Segundo Robbins (2012), citado por Abecasis (2015), “as lideranças transformacional e transaccional complementam-se uma à outra” (p. 22).

Na Liderança Autocrática, o líder assume total controlo sobre as decisões, centralizando a autoridade e limitando a participação dos colaboradores, remetendo para uma abordagem típica de ambientes mais rígidos, onde o líder decide sozinho e pretende que os colaboradores executem as suas ordens. Nesta liderança não existe a possibilidade de partilhar ideias, o que pode criar um ambiente de desmotivação. Embora possa ser eficaz em situações que exijam uma tomada de decisão rápida e direta, este estilo raramente promove um ambiente de trabalho positivo a longo prazo, pois os colaboradores acabam por sentir que o seu papel é totalmente desvalorizado (Reis e Silva, 2018).

A Liderança Democrática surge como o oposto da Autocrática, uma vez que o líder valoriza a participação dos colaboradores e incentiva um ambiente de partilha de ideias, pois as decisões são tomadas de forma colaborativa e os membros da equipa sentem que as suas opiniões são importantes e tidas em conta. Neste estilo, o líder procura criar um ambiente de trabalho onde existe uma boa comunicação, a confiança é mútua entre os membros da equipa e há uma elevada taxa de empenho, promovendo relações mais próximas e laços de confiança, resultando num maior comprometimento e autonomia. Neste estilo de liderança, aquando da ausência do líder, o trabalho continua a ser executado, pois os colaboradores sentem-se responsáveis e motivados a alcançar os objetivos comuns (Reis e Silva, 2018, p. 107).

A Liderança Liberal, também conhecida como *laissez-faire*, caracteriza-se pela quase total liberdade que é dada aos colaboradores para tomarem decisões e executarem o trabalho, dado que o líder adota uma postura permissiva, oferecendo pouca ou nenhuma orientação.

Embora esta abordagem possa funcionar nas equipas muito experientes, na maioria das vezes resulta em falta de direção e coesão, levando os colaboradores a sentirem-se sem apoio, o que leva frequentemente a um desempenho insatisfatório (Reis e Silva, 2018).

Na Tabela 3 resumimos os principais traços distintivos destes vários tipos de liderança.

Tabela 3.

Características dos Diferentes Tipos de Liderança

Tipos de liderança	Características
Carismática	- Inspira e motiva os colaboradores, reforçando a autoestima e a confiança; - Interliga os esforços individuais aos valores da organização.
Transformacional	- Visa o desenvolvimento dos colaboradores para que se tornem futuros líderes; - Estimula a inovação e o comprometimento com objetivos comuns.
Transacional	- Baseia-se em recompensas e punições; - O líder exige obediência em troca de benefícios pelo desempenho positivo.
Autocrática	- O líder centraliza as decisões, sem participação dos colaboradores; - O líder efetiva a centralização de decisões apenas em situações urgentes, o que pode desmotivar os colaboradores.
Democrática	- Valoriza a participação dos colaboradores; - Promove a comunicação, confiança e comprometimento, resultando numa maior autonomia.
Liberal	- Atribui total liberdade aos colaboradores; - Pode funcionar com equipas mais experientes, mas pode consequentemente gerar falta de coesão.

Nota. Elaboração própria

I.2.3. Definição de Liderança Estratégica

A liderança estratégica nas organizações é um conceito que se manifesta na capacidade de influenciar todos os elementos que compõem a equipa organizacional, e onde a eficácia das decisões quotidianas e das estratégias está ligada a uma visão partilhada sobre a identidade e os objetivos que a organização pretende alcançar.

Assim, a liderança estratégica promove a coexistência entre a gestão operacional e a visão a longo prazo, permitindo uma atuação mais integrada e eficaz, onde os líderes devem ser capazes de adaptar as suas ações e/ou objetivos em resposta às mudanças do ambiente externo, demonstrando capacidade de inovação (Rowe, 2022).

Entre as características essenciais de uma liderança estratégica, destaca-se a capacidade de articular a “liderança gerencial” com a “visão futurista”, denotando ser

fundamental que os líderes incentivem comportamentos éticos e tomem decisões baseadas em valores, enquanto gerem tanto a execução de tarefas diárias como as direções estratégicas para o futuro. A formulação e implementação de estratégias devem ter em conta os resultados imediatos e a possibilidade de crescimento sustentado ao longo do tempo (Rowe, 2002).

Os líderes estratégicos também aplicam um raciocínio que engloba lógicas lineares e não lineares, reconhecendo que as suas escolhas estratégicas têm um impacto significativo na estrutura interna da organização e na dinâmica do ambiente de trabalho, sendo que, desta forma, acreditam que decisões estratégicas bem fundamentadas são essenciais para moldar o presente e garantir um futuro sustentável para a organização (Rowe, 2002).

Por fim, Reis e Silva (2018) referem que, segundo a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (s.d.), a “maturidade [dos colaboradores] compreende as capacidades de estabelecer objetivos e de aceitar as responsabilidades, bem como o nível de formação e experiência para a tarefa em causa” (p. 122), ou seja, a eficácia desta liderança tem em conta o grau de maturidade dos colaboradores. Em consequência, os líderes estratégicos tendem a ser otimistas relativamente ao desempenho da equipa, refletindo uma confiança nas capacidades do grupo, utilizando mecanismos de controlo (tanto estratégicos como financeiros), dando prioridade à dimensão estratégica.

I.2.4. Traços e Competências do Líder

De acordo com Liu (2017), a evolução dos traços e das competências do líder antes e depois da Revolução Industrial evidencia uma transformação significativa nas suas funções e responsabilidades. Antes da revolução, o líder exercia uma abordagem tradicional, centrada na orientação, direção e no controlo das equipas, assumindo uma posição autoritária e limitando-se à supervisão direta das tarefas e, neste contexto, a comunicação era predominantemente unidirecional, com pouca ênfase no *feedback* ou interação. Após a Revolução Industrial, o papel do líder começou a expandir-se, incluindo a gestão de pessoal e a recolha de informações para reportar ao nível hierárquico superior, refletindo a necessidade de eficiência e produtividade, resultando na introdução de práticas administrativas mais estruturadas.

Na atualidade, o líder participa ativamente no desenvolvimento e na implementação de estratégias organizacionais, interage com outros departamentos e estabelece relações fora da sua equipa, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Atualmente, os traços que têm sido identificados no âmbito da liderança são considerados indicadores significativos, com uma elevada probabilidade de um indivíduo assumir um papel de líder. Entre as características mais valorizadas, a “personalidade”, a “motivação” e a “competência”

emergem como fundamentais para a identificação e desempenho de líderes eficazes (Reis & Silva, 2018, p. 105) (ver Tabela 4).

A capacidade do líder em reconhecer e recompensar os esforços individuais e coletivos é uma estratégia eficaz para fortalecer a motivação do grupo, criando um ambiente de bom desempenho e satisfação (Reis & Silva, 2018).

Tabela 4.

Características do Líder

Características	Descrição
Personalidade	Um dos traços mais marcantes dos líderes que se destacam nas suas funções e se tornam inspiradores para as equipas
Motivação	Um nível elevado de poder deve ser utilizado de maneira construtiva, promovendo um ambiente de harmonia e cooperação dentro do grupo Um líder motivador é aquele que consegue incutir um sentido de propósito entre os membros da equipa, assegurando que todos se sentem valorizados na execução das suas tarefas
Competência e Capacidade	A capacidade do líder em reconhecer e recompensar os esforços individuais e coletivos é uma estratégia eficaz para fortalecer a motivação do grupo, criando um ambiente de bom desempenho e satisfação

Nota. Adaptado de Reis & Silva (2018, p. 105)

Para Cardoso et al. (2016), existem outros traços bastante importantes no líder, sendo eles a “energia e tolerância ao stresse”, “autoconfiança”, “locus de controlo interno”, “maturidade emocional”, “conscienciosidade”, “honestidade/integridade”, “motivação para o êxito” e “motivação para o poder social” (p. 222) (ver Tabela 5).

Tabela 5.

Traços do Líder

Traços	Descrição
Energia e tolerância ao stresse	Permite que o líder enfrente desafios de forma eficaz, inspirando a sua equipa a manter o foco e a resiliência
Autoconfiança	Transmite segurança e credibilidade, influenciando positivamente a motivação dos colaboradores
Locus de controlo interno	Indica que o líder acredita que tem o poder de influenciar os resultados através das suas ações, promovendo uma cultura de responsabilidade e proatividade
Maturidade emocional	Permite ao líder gerir as suas emoções e responder de forma equilibrada a situações adversas, criando um ambiente de trabalho saudável
Conscienciosidade	Refere-se à capacidade de ser organizado e metódico, garantindo que as metas são alcançadas de forma eficiente

Honestidade/ Integridade	São valores essenciais que constroem a confiança e o respeito dentro da equipa
Motivação para o êxito	Impulsionam o líder a procurar resultados não apenas para o seu próprio benefício, mas também para o desenvolvimento e bem-estar da equipa e da organização como um todo
Motivação para o poder social	

Nota. Adaptado de Cardoso et al. (2016, p. 222)

No que diz respeito às competências inerentes ao líder, Cardoso et al. (2016) salientam as competências “técnicas”, “interpessoais” e “conceituais (cognitivas)” (p. 275) (ver Tabela 6).

Tabela 6.

Competências do Líder

Competências	Descrição
Técnicas	Referem-se ao domínio das habilidades necessárias para realizar tarefas e resolver problemas dentro da área de atuação, sendo capaz de orientar a equipa com confiança e fornecer soluções práticas
Interpessoais	Envolvem a capacidade de comunicar, ouvir e construir relacionamentos saudáveis com os colaboradores, de forma a motivar a equipa, promover a colaboração e, resolver conflitos de forma eficaz, criando um ambiente de trabalho positivo
Conceituais (cognitivas)	Dizem respeito à habilidade de pensar estrategicamente e compreender a organização como um todo. Este tipo de competência permite ao líder analisar situações, antecipar mudanças e desenvolver planos que alinhem os objetivos da equipa com a visão da organização

Nota. Adaptado de Cardoso et al. (2016, p. 275)

1.2.5. Qualidades do Líder nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Para que haja uma liderança considerada como eficaz é necessário que o líder detenha algumas características que o distingam, nomeadamente, um conjunto de qualidades. Existe uma panóplia de qualidades que devem estar presentes para que a liderança seja devidamente aplicada, no entanto não é necessário que essas qualidades se verifiquem todas em simultâneo.

De acordo com Reis e Silva (2018), um bom líder deve ter, particularmente, uma ou mais características das 21 que descrevem. Estas qualidades são a “atitude positiva”, “autodisciplina”, “carisma”, “competência”, “comprometimento e empenho”, “comunicação”, “confiança”, “empatia”, “criatividade”, “discernimento”, “aprendizagem”, “honestidade”, “assertividade”, “humildade”, ser “proativo”, criar “relacionamentos”, “respeito”, “visão e consistência”, “capacidade de delegação e descentralização”, “justiça” e “inteligência” (pp. 103-104).

Ao adotar uma atitude otimista, o líder não só se destaca, mas também inspira os colaboradores a adotarem essa mesma abordagem, e é vital que, este, possua uma atitude

positiva, de forma a identificar oportunidades, pois ao transformar desafios em formas de crescimento, torna-se um verdadeiro dinamizador de mudanças. A autodisciplina emerge como uma qualidade imprescindível, pois o líder precisa de agir de forma organizada e consistente, transmitindo essa mensagem de comprometimento a todos os colaboradores (Ricardo & Reis, 2018).

O carisma é outra ferramenta poderosa do líder, pois criar uma boa impressão e captar a atenção da equipa é fundamental para estabelecer relações. Além disso, a competência não pode ser desconsiderada e as decisões sólidas e bem fundamentadas são essenciais para conquistar a confiança dos colaboradores, que se sentirão mais aptos a segui-lo. O comprometimento e o empenho são igualmente cruciais, uma vez que ao assumir responsabilidades com seriedade, o líder evidencia a sua dedicação e envolvimento nas iniciativas a que se propõe (Ricardo & Reis, 2018).

Uma comunicação clara é o alicerce para a construção de um ambiente colaborativo, na medida em que o líder deve articular as suas metas e *feedbacks* de forma que todos se sintam incluídos (elogiando em público e oferecendo críticas construtivas em privado). A confiança, construída a partir da autoconfiança nas próprias ideias e capacidades, é essencial para manter um clima de respeito e colaboração e, em paralelo, a empatia permite que o líder ouça e compreenda as necessidades de cada membro da equipa, promovendo um espaço onde todos se sentem valorizados (Ricardo & Reis, 2018).

A criatividade e inovação são os elementos vitais de um líder proativo, pois um espírito inovador que procura novas perspetivas e atua como agente de mudança é crucial para a adaptação às constantes transformações do ambiente de trabalho. O discernimento é, também ele, necessário para interpretar corretamente as nuances da comunicação e as dinâmicas interpessoais, permitindo uma liderança mais eficaz e sensível (Ricardo & Reis, 2018).

A aprendizagem contínua é uma prioridade para qualquer líder que deseje manter-se relevante e atualizado e, consequentemente, a honestidade deve prevalecer na sua comunicação, refletindo um alinhamento coerente entre as palavras e as ações, o que fortalece a sua assertividade ao abordar conflitos. É essencial que o líder verbalize as suas emoções de forma honesta, respeitando sempre os direitos e sentimentos de todos os membros da equipa (Ricardo & Reis, 2018).

A humildade é uma virtude que enriquece a liderança, pois ao apresentar as suas ideias de forma acessível e respeitosa, o líder eleva a sua equipa, motivando os colaboradores a participar ativamente no processo, tendo em conta que ser proativo também implica não permitir que os obstáculos se tornem barreiras, mas, antes, oportunidades de crescimento e superação (Ricardo & Reis, 2018).

Manter um relacionamento saudável, tanto dentro como fora do grupo, é fundamental, na medida em que um ambiente de respeito que valoriza as diferenças individuais contribui para a coesão e eficácia da equipa, sendo que o líder deve ter sempre presente que ter um olhar atento é crucial para identificar oportunidades e permitir encontrar formas de realizar os objetivos em conjunto (Ricardo & Reis, 2018).

A capacidade de delegar e descentralizar responsabilidades é algo que um líder eficaz deve dominar, pois deve reconhecer as competências da equipa e confiar nas suas habilidades para que haja um desenvolvimento coletivo, tendo em conta que a justiça deve ser um princípio orientador, garantindo que todos sejam tratados de forma equitativa (Ricardo & Reis, 2018).

Por fim, a inteligência emocional deve ser uma característica presente no líder e, igualmente, o equilíbrio entre a razão e a emoção, uma vez que este deve saber expressar as suas emoções positivas, enquanto também gere as negativas com sensibilidade, de forma a enriquecer as relações interpessoais e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Ricardo & Reis, 2018).

I.3. Gestão de Recursos Humanos

I.3.1. História e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A gestão de RH desempenha um papel bastante importante no sucesso organizacional, refletindo a importância de alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos das organizações, tendo sido marcada por uma evolução com bastantes transformações. Aquando da sua criação, embora já existissem práticas de distribuição de tarefas, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores era praticamente nula. No entanto, com a Revolução Industrial, surgiram as primeiras noções modernas de gestão de RH, caracterizadas pela mecanização do trabalho, onde se denotou a necessidade de aumentar a eficiência nas operações.

No início do século XX, a gestão de RH começou a afastar-se das abordagens convencionais e do “simples bom senso”, em parte, devido às propostas da designada Escola Clássica, formulada por Frederick Taylor. Nesse contexto, a gestão de RH passou a ser estudada de forma mais sistemática, uma vez que Taylor sugeriu a divisão do trabalho em tarefas específicas, com o intuito de aumentar a eficiência, promovendo uma visão mais estruturada sobre o trabalho e contribuindo para a produtividade organizacional (Clot, 2021).

Paralelamente, a obra de Max Weber trouxe uma nova dimensão à gestão de RH, ao introduzir a Teoria da Burocracia, enfatizando a importância de estruturas organizacionais racionais e hierárquicas, nas quais uma divisão clara de tarefas contribui para a eficiência

organizacional. A sua abordagem visava não apenas a eficiência, mas também a equidade nas relações de trabalho, complementando as ideias de Taylor ao oferecer uma estrutura que favorece tanto a produtividade quanto a justiça na gestão dos colaboradores (Lopes, 2012).

Segundo Lopes (2012), uma das correntes de pensamento filosófico e sociopolítico diz-nos que:

O marxismo teria procurado responder ao *deficit* de controlo dos meios de produção, conferindo uma dimensão política às relações laborais com o qual os sindicatos ainda hoje têm dificuldade de lidar, em termos de comunicação com a opinião pública na atualidade (p. 90).

Mais tarde, os estudos realizados por Elton Mayo, nomeadamente a experiência de Hawthorne, trouxeram uma nova perspetiva para a gestão de RH, pois verificou-se que os fatores psicológicos e sociais (como a motivação e o ambiente de trabalho) eram tão fulcrais quanto os financeiros para a produtividade dos colaboradores, dando ênfase à visão humanista do trabalho e primazia ao bem-estar dos colaboradores (Clot, 2021).

Posteriormente, o desenvolvimento das teorias motivacionais, como a “Teoria das Necessidades” de Maslow e a “Teoria X” e “Y” de McGregor, consolidou a gestão de RH como uma área central na administração. Nesse período, as organizações começaram a investir mais no desenvolvimento de competências e em práticas que aumentassem a satisfação e o compromisso dos colaboradores, de forma a criar ambientes de trabalho mais produtivos (Clot, 2021).

Com os avanços tecnológicos, a gestão de RH enfrentou novos desafios, uma vez que a tecnologia da informação transformou a maneira como as organizações realizavam a sua gestão no que concerne ao recrutamento, seleção e desenvolvimento de colaboradores, culminando na introdução de sistemas de informação de RH. Atualmente, a gestão de RH continua a evoluir, desempenhando um papel fundamental na criação de ambientes de trabalho sustentáveis e produtivos, na promoção de uma cultura organizacional positiva, tendo em conta o bem-estar e a inclusão dos colaboradores (Lopes, 2012).

I.3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Baía et al (2021), existem três níveis de gestão, o “Institucional”, o “Intermédio” e o “Operacional”. Para estes autores, a “importância das funções da gestão é diferente consoante os níveis da gestão”, uma vez que: no nível operacional, o foco principal é a realização de tarefas diárias, caracterizadas pela “componente técnica”; no nível intermédio, existe uma natureza “tática”, com ações que têm um impacto imediato e envolvem a criação de “planos e programas específicos”; e, por fim, no nível institucional destaca-se o seu carácter

estratégico, abrangendo a gestão de todos os “recursos da organização” e a criação de “políticas ... e ações com implicações a médio e longo prazo” (p. 15).

A evolução da prática de gestão de RH, conforme a análise de Lopes e Reto (1990), citados por Lopes (2012), pode ser compreendida em quatro etapas interligadas: a primeira fase, a “Inovação”, que é caracterizada por ações empreendedoras isoladas que visam estabelecer novas atividades organizacionais; a segunda fase, a “Coletividade”, onde ocorre o recrutamento inicial de colaboradores que, juntamente com o gestor, formarão a base do grupo; a terceira fase, a “Burocratização”, em que as regras e normas começam a prevalecer sobre as práticas inovadoras que definiram as etapas iniciais; e, por fim, a fase de “Reelaboração da Estrutura” que destaca a necessidade de flexibilidade na gestão de RH, refletindo as exigências de um ambiente em constante mudança (p. 60).

Nesse contexto, a gestão dos colaboradores recrutados durante a fase de “Coletividade” é influenciada por lógicas distintas que se relacionam com as fases anteriores: a lógica da “fase heroica” que se concentra nas práticas estratégicas; a “fase burocrática” que tende a enfatizar táticas que, muitas vezes, entram em conflito com os ideais iniciais; e, a “lógica da reelaboração”, que procura integrar esses dois aspetos, promovendo uma harmonização das práticas (Lopes, 2012, p. 61).

A burocracia, tal como definida por Weber (s.d.), citado por Lopes (2012), oferece um modelo com sete atributos que favorecem a eficácia organizacional: um elevado “grau de especialização”, uma hierarquia “de autoridade”, regras claras que definem responsabilidades e papéis, imparcialidade nas decisões administrativas, foco na “competência técnica” e um sistema de “carreiras profissionais”. Dentro deste quadro, a transparência é fundamental, especialmente na avaliação dos colaboradores (p. 65).

O estabelecimento de uma comunicação eficaz, baseada na capacidade de gerir divergências, é essencial para estabelecer práticas que sejam adequadas e transparentes. A comunicação, tanto interna como externa, desempenha um papel vital na adaptação de regras e projetos às mudanças do ambiente (Lopes, 2012).

Perrow (s.d.), citado por Lopes (2012), observa que o modelo weberiano procura um equilíbrio entre a mudança e a estabilidade, onde as regras funcionam como “memória” organizacional e instrumentos de transformação (p. 71). O autor aponta, adicionalmente, dezasseis práticas que são determinantes para a eficácia organizacional, incluindo a “segurança no emprego”, um recrutamento seletivo, salários competitivos, “incentivos” e a promoção interna (pp. 144-145). Hammer e Champy (1994), citados por Lopes (2012), complementam esta visão, sugerindo que os gestores devem promover uma estrutura menos hierárquica e

mais centrada em equipas, priorizando a qualidade dos serviços e uma remuneração que valorize resultados em detrimento da atividade.

Em suma, a construção de um trabalho coletivo eficaz exige uma compreensão das dinâmicas organizacionais e um comprometimento com práticas que favoreçam tanto a inovação como a estabilidade de todos os membros das equipas que compõem a organização.

I.3.3. A importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A gestão de RH implica a formulação de uma estratégia, ou seja, a criação de uma definição clara de comportamentos e objetivos, permitindo que a organização avalie as consequências das suas decisões, através de planos que guiam as ações organizacionais. Assim sendo, segundo Baía et al. (2021), para que a organização alcance o sucesso, esta deve estar preparada para um planeamento estratégico que englobe:

1. Compreender o meio envolvente (geral e da tarefa);
2. Avaliar a organização ao nível interno;
3. Definir os seus objetivos, competências centrais e vantagem competitiva;
4. Definir, implementar e controlar uma estratégia (p. 16).

No que diz respeito aos RH, a gestão estratégica destaca o valor das pessoas como “ativos” essenciais, e reconhece que ao investir em formação e desenvolvimento pode não apenas aumentar a qualificação de colaboradores, mas também fortalecer a sua posição, no que concerne à qualidade de prestação de serviços, pois os RH qualificados são a principal vantagem para que a organização se destaque pela excelência. Além disso, o foco em valorizar constantemente os colaboradores leva as organizações a desenvolverem iniciativas para manter aqueles que melhor se alinham com a sua cultura organizacional, e essa é uma diferença crucial em relação à gestão tradicional, que frequentemente vê os RH de forma mais operacional (Costa et al., 2013).

Na gestão estratégica, destaca-se a colaboração ativa dos RH na definição dos objetivos da organização, incluindo a responsabilidade pela gestão de competências, refletindo-se no processo de recrutamento e seleção, onde se procuram não apenas as competências técnicas, mas também as atitudes e os comportamentos que possam contribuir para um ambiente positivo e produtivo, pois ao priorizar esses aspetos as organizações constroem uma forma de trabalho mais coesa (Lopes, 2012).

Segundo Costa, Dias e Varela (2013), para implementar a gestão estratégica é necessário seguir algumas etapas:

- A “identificação da missão” da organização, de forma a estabelecer a orientação e a identidade da mesma, seguindo um objetivo comum;

- O estabelecimento dos objetivos estratégicos, que devem estar alinhados com a expectativa de resultados que, por sua vez, devem refletir um nível de satisfação tanto para os colaboradores quanto para os utentes, implicando que haja clareza sobre as qualificações necessárias para toda a equipa que constitui a organização (o que se torna fundamental durante os processos de recrutamento e seleção);
- A realização de um diagnóstico interno, de forma a analisar a composição do quadro de pessoal, considerando a “pirâmide etária”, as “antiguidades” e as qualificações. Além disso, é crucial avaliar as “necessidades de formação”, a estrutura salarial, o “sistema de recompensas”, as condições de “higiene e segurança no trabalho”, o “absentismo” e o impacto desses fatores na estrutura de custos da organização;
- A realização do diagnóstico externo, que envolve uma análise detalhada de diversos aspetos do ambiente em que a organização opera, tais como fatores “económicos”, “tecnológicos”, “demográficos”, “psicológicos” e “institucionais”, bem como a “responsabilidade social” da organização que pode influenciar a sua reputação e, consequentemente, o seu sucesso a longo prazo (pp. 198-199).

Assim sendo, e segundo Lopes (2012), é necessário haver uma “Modelização do Sistema” de gestão de RH, ou seja, é necessário evocar a “harmonia e a coerência”, onde as práticas de gestão de RH “se articulam em torno do projeto organizacional, conjugando a *administração* de RH e a *gestão política* de RH, antes e na sequência da *gestão tática* e da gestão estratégica de RH” (p. 149).

Em suma, uma gestão estratégica eficaz é uma abordagem dinâmica que requer adaptação às mudanças no ambiente interno e externo, devendo ser uma prática bem estruturada, para alinhar os objetivos da organização com a sua missão, e potencializar o valor do capital humano, preparando a organização para os desafios futuros.

I.4. Relação entre Liderança e Gestão de Recursos Humanos em Santas Casas da Misericórdia

I.4.1. Liderança Estratégica em Santas Casas da Misericórdia

A liderança estratégica nas SCM é essencial para garantir a eficácia e a relevância dessas organizações no contexto social atual, devendo os seus gestores definir a direção organizacional e influenciar a cultura institucional, criando um ambiente que valoriza a missão e a visão da organização. Essa liderança deve ser orientada para o futuro, reconhecendo que a complexidade dos desafios sociais requer uma abordagem adaptativa e inovadora.

Uma das principais responsabilidades da liderança é a formulação de estratégias que se alinhem às necessidades da comunidade.

Aplicando as cinco forças de Porter, que dizem respeito a um modelo criado por Michael Porter, que ajuda a analisar a competitividade de um setor e, a perceber quão fácil ou difícil é uma organização ter sucesso nele, as SCM podem optar por estratégias de diferenciação, no que concerne à prestação de serviços diferenciados, de modo a identificar áreas onde podem inovar ou prestar cuidados especializados que atendam à comunidade que abrangem (Pereira, 2015).

A gestão de RH também desempenha um papel crucial na medida em que para que a liderança seja estratégica é necessário investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, o que envolve não apenas a capacitação técnica, mas também o incentivo à criatividade e à colaboração. Desta forma, uma organização que promove um ambiente de bem-estar e motivação resulta na criação de uma equipa mais comprometida, que se alinha melhor à missão da organização.

Além disso, a sustentabilidade deve ser um princípio fundamental na estratégia organizacional, dado que as SCM necessitam de equilibrar a necessidade de garantirem a ética e a responsabilidade social com a prestação de serviços e o envolvimento ativo com a comunidade e com os *stakeholders*. De acordo com Baía et al. (2021), consideram-se como *stakeholders* todos os membros que estão interligados à organização, tais como os “Colaboradores”, “Clientes”, “Fornecedores”, “Concorrentes”, “Parceiros”, “Comunidade”, “Investidores” e, “Administração Pública” (p. 16).

De salientar que as SCM devem manter um diálogo transparente com a comunidade para construir parcerias sólidas que possam ampliar o impacto social da organização.

A liderança estratégica deve, também, estar atenta às mudanças nas políticas públicas e nas questões sociais, realizando uma análise constante do ambiente externo, permitindo que as SCM se adaptem rapidamente às novas realidades, de forma a atender às necessidades emergentes que vão surgindo, de modo a possibilitar que as organizações se posicionem como agentes de mudança e inovação social (Pereira, 2015).

Por último e, segundo Martinez (2002), citado por Costa et al. (2013), as características que são mais comuns numa liderança estratégica, de modo a gerar criatividade, são a “motivação, capacidades cognitivas diversas, flexibilidade, audácia, capacidade de autodeterminação, autoestima adequada, segurança e capacidade para estruturar o campo de ação para tomar decisões” (p. 54). Por outro lado, Amabile (1988), citado por Costa et al. (2013), e Crosby (1972), citado pelos mesmos autores, dizem que as características que mais se denotam são a “autoconfiança, a fluência verbal e a flexibilidade como sendo características das pessoas criativas” (p. 54). Para além destas, Fields (2001), citado por Costa et al. (2013),

aponta para a intuição, uma vez que “era predominante utilizada por executivos e gestores de topo, devendo, portanto, ser estimulada e desenvolvida (p. 54).

Em suma, a liderança estratégica nas SCM deve ser uma prática proativa, que procura não apenas garantir a continuidade dos seus objetivos, mas também promover um impacto positivo e sustentável na comunidade, com visão a longo prazo, de modo que haja uma gestão eficaz e um compromisso com a responsabilidade social, para que seja possível estarem preparadas para enfrentar os desafios que poderão advir, e fortalecer seu papel a nível social.

1.4.2. Impacto dos Estilos de Liderança na Gestão de Recursos Humanos

Segundo Pereira (2015), todos os estilos de liderança afetam negativa ou positivamente, a gestão de RH, pois “é muito importante [adotar um estilo de liderança numa organização] e [a equipa] necessita de mecanismos que possam monitorar, diagnosticar e corrigir erros ou desvios que possam surgir” (p. 71).

Assim sendo, Teixeira (2022) salienta que os diversos estilos de liderança têm impacto na gestão de RH devido a cinco fatores, que podem atuar de forma isolada ou agrupada. Os fatores que este autor refere estão relacionados com o gestor, com os colaboradores, com a situação, e com as características da organização e do ambiente externo.

No que concerne aos fatores relacionados ao gestor é apontado por Teixeira (2022) que:

- A escolha do estilo de liderança é influenciada pelas suas crenças sobre a natureza humana, pois os gestores que acreditam que os colaboradores precisam de ser coagidos tendem a ser mais autoritários, enquanto aqueles que veem os colaboradores como motivados preferem adotar um estilo encorajador;
- A eficácia na liderança aumenta quando o gestor lidera de acordo com as suas crenças pessoais, promovendo a confiança e a competência, refletida na sua experiência e habilidades/competências;
- Os gestores mais competentes são mais confiantes e enfrentam menos resistência, permitindo-lhes adaptar o seu estilo conforme necessário. Por outro lado, o compromisso do gestor com a estratégia organizacional também influencia o seu estilo de liderança, uma vez que o desalinhamento com a estratégia pode levar a menos entusiasmo e a um estilo de liderança menos autoritário (pp. 227-228).

Tendo em conta os fatores relacionados com os colaboradores, Teixeira (2022) aborda:

- O “sentido ético” que estes atribuem ao trabalho, pois alguns veem a atividade laboral como uma fonte de satisfação e realização, enquanto outros encaram-na apenas como

uma obrigação para obter remuneração, sendo que essa percepção impacta diretamente na motivação e na facilidade de liderança;

- A “atitude em relação à autoridade”, onde alguns trabalhadores esperam que o gestor forneça diretrizes claras sem contar com o seu envolvimento na tomada de decisões e outros desejam a autonomia e tendem a resistir à autoridade (e essa resistência requer que o líder adote uma abordagem mais colaborativa e inclusiva);
- O “grau de maturidade” dos colaboradores, pois alguns são proativos e procuram o desenvolvimento das suas habilidades, enquanto outros necessitam de supervisão constante, mesmo em tarefas simples e, por isso, o líder deve ajustar o seu estilo conforme o nível de maturidade de cada membro da equipa;
- A “experiência e aptidões” dos colaboradores também determinam a abordagem do líder, e um estilo mais diretivo é adequado para colaboradores aprendizes, enquanto os profissionais mais experientes, geralmente, requerem maior autonomia e um suporte menos rígido (p. 229).

Por sua vez, segundo Teixeira (2022), os fatores relacionados com a situação influenciam o estilo de liderança, refletindo as dinâmicas internas do grupo e o contexto organizacional, e, assim sendo:

- O “número de membros do grupo” é um aspeto fundamental, pois em equipas mais pequenas o líder tende a direcionar a atenção de forma individualizada, enquanto em grupos maiores, a “gestão por exceção” tende a prevalecer;
- O “tipo de tarefas” também é determinante, pois as tarefas simples favorecem um estilo autocrático, enquanto as tarefas “complexas e criativas” requerem uma maior liberdade para os colaboradores, incentivando a inovação;
- Em “situações de crise”, os líderes adotam uma abordagem autocrática, pressionando a equipa a uma execução rápida das tarefas;
- Os “objetivos da unidade” organizacional impactam o estilo de liderança, uma vez que a urgência na realização de tarefas pode justificar o uso da autoridade, enquanto os projetos com prazos mais longos promovem um ambiente de colaboração e aceitação das orientações;
- O “estilo de gestão dos líderes de nível superior” tem uma influência direta nos líderes intermédios, que tendem a imitar os seus comportamentos, mas, por sua vez, se o líder superior é autocrático, os gestores intermédios provavelmente seguirão esse modelo, perpetuando ciclos de liderança rígidos (pp. 229-230).

No que diz respeito aos fatores relacionados com as características da organização, Teixeira (2022) refere que:

- As relações e estilos de liderança em organizações pequenas e novas são frequentemente mais informais e colaborativos, mas essa dinâmica muda com o crescimento e a maturação da organização, tornando-se mais autocrática;
- Uma “cultura” organizacional forte, com valores bem definidos, favorece um estilo de liderança democrático, onde a participação é incentivada;
- A escassez de recursos pode gerar uma necessidade maior de controlo, levando a uma liderança autocrática (quando os recursos são abundantes, há mais espaço para práticas democráticas);
- O nível de interação entre os membros da equipa influencia a liderança, pois o excesso de liberdade pode exigir uma abordagem menos democrática (p. 230).

Por fim, no referente aos fatores relacionados com as características do ambiente, Teixeira (2022) refere que:

- A “estrutura da indústria” impacta, significativamente, o estilo de liderança nas organizações, onde fatores como a rivalidade entre organizações, o poder de negociação de clientes e fornecedores, e o acesso a matérias-primas, influenciam a centralização e o autoritarismo, especialmente em situações desafiadoras;
- Em períodos de rápido “crescimento do mercado”, a ênfase em resultados e a necessidade de aumentar a produção tendem a levar à descentralização das decisões, promovendo maior autonomia e inovação;
- A competitividade, refletida pelo “número . . . de concorrentes” e a sua “agressividade”, resulta em estilos de liderança autocráticos, com controlos rigorosos quando a concorrência é intensa;
- Os “constrangimentos político-legais” também moldam a dinâmica organizacional, exigindo maior vigilância e, conseqüentemente, uma liderança mais restritiva;
- A “possibilidade de diferenciação” impulsiona a inovação, levando os líderes a adotarem uma abordagem participativa, valorizando a colaboração dos colaboradores e a perceção dos clientes (pp. 230-231).

Em suma, o estilo de liderança impacta a gestão de RH, dependendo de fatores como as crenças do gestor, as atitudes dos colaboradores e as características do ambiente

organizacional, na medida em que uma liderança adaptável promove um ambiente colaborativo e produtivo, alinhando as expectativas organizacionais às necessidades da equipa.

I.4.3. Papel dos Gestores na Construção de uma Cultura Organizacional Inclusiva

Os gestores podem influenciar a Cultura Organizacional de várias formas, e uma maneira de o fazerem é através da ideologia e da articulação repetida de uma visão inspiradora para a organização, uma vez que transmitem os seus valores ao se referirem aos objetivos que consideram importantes, e ao formular estratégias e planos de longo prazo para os alcançar.

A comunicação dos valores e das expectativas também se faz através de ações alinhadas com os valores culturais, como demonstrações de lealdade, sacrifício pessoal e dedicação (além do dever). Além disso, os líderes comunicam as prioridades através da sua atividade diária, transmitindo assim o que é considerado importante (Yukl, 2013).

Uma outra forma de os gestores influenciarem a cultura é através da criação ou modificação de programas, sistemas e estruturas organizacionais, e, assim sendo, as sessões de planeamento, os relatórios, as avaliações de desempenho e os programas de desenvolvimento podem ser usados para enfatizar determinados valores e crenças sobre o comportamento adequado. Por outro lado, a realização de ações de formação também podem reforçar a ideologia organizacional (Yukl, 2013).

Os gestores devem criar condições capacitadoras e condições de eficácia nas equipas para que a cultura organizacional seja inclusiva, para todos os membros da equipa. No que diz respeito às primeiras condições, estas remetem à ‘verdadeira’ equipa, “direção/propósito envolvente”, “estrutura capacitadora”, “contexto organizacional apoiante” e “*coaching*”; no caso das segundas condições, estas englobam “processos relacionados com a execução das tarefas”, “relacionamentos interpessoais” e “aprendizagem e bem-estar” (Cardoso et al., 2016, p. 395).

Assim sendo, nas condições capacitadoras, a equipa possui fronteiras definidas, sendo claro quem faz ou não parte dela, e os membros realizam tarefas interdependentes, permitindo a colaboração e a aprendizagem conjunta ao longo do tempo. A dimensão da equipa é adequada e composta por membros com conhecimentos e competências necessários, tendo objetivos claros e com impacto e tarefas significativas e identificáveis, onde os membros possuem autonomia para definir os métodos de trabalho. O sistema de recompensas valoriza o bom desempenho e existe acesso a informações que ajudam os membros a atuar eficazmente, sendo oferecidas oportunidades de formação e, se necessário, *coaching* (o líder da equipa age como *coach*, ajudando os membros a desenvolver o seu potencial) (Cardoso et al., 2016).

Por outro lado, nas condições de eficácia, os membros da equipa dedicam-se a cumprir as tarefas e aplicam métodos adequados e criativos, partilham conhecimento, trocando experiências e competências adquiridas no trabalho, e as relações estabelecidas são positivas, o que contribui para a satisfação com a pertença ao grupo. A equipa está altamente motivada, conjugando a satisfação com o sucesso coletivo e a insatisfação com os fracassos, e, ainda, valorizam as oportunidades de crescimento pessoal (denotando-se que, no geral, a equipa sente-se feliz em fazer parte deste ambiente) (Cardoso et al., 2016).

Cardoso et al. (2016) apontam, ainda, que o gestor deve adotar determinadas ações, durante o *feedback*, de modo a este poder formar uma cultura organizacional inclusiva. Essas ações passam por facultar “*feedback* relacionado com padrões de desempenho previamente comunicados/acordados”, “proporcionar *feedback* sobre padrões de desempenho que não podem ser previamente comunicados/acordados”, ser “útil/apoiante”, “direto” e “específico”, apontar “as qualidades subjacentes aos comportamentos”, ser “descritivo”, “cauteloso com as palavras”, admitir “que a comunicação não é 100% pura”, ser “empático”, “oportuno”, “flexível”, “proporcional”, evitar “culpabilizar ou hostilizar”, ouvir e colocar questões, ser “justo”, “credível”, “as apresentações devem ser feitas em privado”, deve-se atribuir ‘o seu a seu dono’, encorajar a autoavaliação, recorrer “a técnicas úteis de avaliação formal de desempenho”, ser “cuidadoso nas entrevistas de avaliação de desempenho”, e liderar pelo exemplo (pp. 442-443).

Schein (2017) aponta a necessidade de reconhecer que questões relacionadas à dificuldade de adaptação externa e integração interna influenciam diretamente a cultura organizacional. Assim sendo, as dificuldades de adaptação externa envolvem cinco aspetos essenciais: missão, metas, meios, medição e correção, e a integração interna incorpora a linguagem, identidade e limites, autoridade, confiança e abertura, recompensas e punições, e o “inexplicável” (p. 121).

Segundo o mesmo autor, no referente à sua adaptação externa: a missão da organização, que procura entender o propósito central da organização (essencial para alinhar esforços), pode ser desafiada em ambientes dinâmicos; as metas, que derivam desse propósito e servem para interligar os objetivos, podem enfrentar conflitos de interesses internos; a escolha dos meios, que inclui a estrutura organizacional e os sistemas de autoridade, deve ser flexível para se adaptar a mudanças externas, mas também pode impactar a cultura e o poder interno; a medição é crucial para avaliar o desempenho e enfrentar a dificuldade de definir estratégias que gerem resultados qualitativos e de longo prazo; e, por fim, as estratégias de correção e reparo são importantes para realizar os ajustes necessários, mas são frequentemente reativas e podem gerar resistência (p. 121).

Por outro lado, no relativo à integração interna, verifica-se que: o estabelecimento de uma linguagem comum e acessível facilita a comunicação e o entendimento mútuo, enquanto a definição de identidade e limites estabelece quem faz parte do grupo e reforça a coesão interna; o consenso sobre a autoridade e *status* organiza a distribuição de poder, ajudando a evitar conflitos hierárquicos; as normas de confiança e abertura promovem relações saudáveis e colaborativas entre os membros, enquanto a definição de recompensas e punições regula o comportamento, incentivando ações positivas e corrigindo desvios; e, por último, o desenvolvimento de conceitos para lidar com o “inexplicável” ajuda o grupo a encontrar explicações e a lidar com situações complexas ou incertas (p. 121).

Em suma, os gestores influenciam a cultura organizacional promovendo uma visão inspiradora e alinhando as suas ações com os objetivos que pretendem atingir, reforçando os valores através de estruturas que incentivam comportamentos adequados, e apoiam a inclusão e a eficácia nas equipas. A comunicação constante e orientada, o *feedback* construtivo e a adaptação às mudanças externas são fulcrais para fortalecer uma cultura organizacional coesa e colaborativa, que valorize o desenvolvimento contínuo e a resolução de conflitos de forma positiva.

I.4.4. Estratégias de Comunicação Interna e Importância do *Feedback* na Gestão de Recursos Humanos

A comunicação interna é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização, desempenhando um papel crucial na gestão eficaz dos RH. Ao fomentar uma cultura de comunicação aberta e contínua, as organizações não só melhoram a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, como também potenciam a eficiência e a produtividade organizacional.

De acordo com Costa (2003), citado por Baía et al. (2021), existem diversas ferramentas de comunicação interna que se agrupam de acordo com o objetivo a alcançar. Neste sentido, de forma a agrupar os colaboradores, são apresentados os “vídeos institucionais”, a “promoção da organização junto de instituição” e “apresentações da organização”; por outro lado, para que haja uma orientação dos colaboradores utilizam-se as “reuniões”, “*mailing* internos”, “cartazes”, “folhetos”, “organograma”, “relatórios”, “*press clipping*”, “*E-mail*”, “caixa de sugestões” e “Inquéritos por questionário”; por fim, de modo a desenvolver as capacidades e o sentido de oportunidade dos colaboradores, são utilizados o “*coaching*”, “porta aberta”, “*Intranet*”, e os “concursos de ideias e sugestões” (p. 92).

Ainda dentro das ferramentas de comunicação interna, podem ser utilizadas as “*newsletter* periódica, jornal ou revista interna, *placard* com informações, sinalética, um

manual de acolhimento de novos colaboradores, entrevistas individuais e em grupo, organização de eventos internos e visitas das chefias aos postos de trabalho”, de maneira a transmitir um bom espírito de equipa e um bom trabalho de grupo, de forma a alcançar resultados e objetivos na organização (Baía et al., 2021, p. 92).

Por outro lado, como ferramenta de comunicação interna, Smith (2012), citado por Abecasis (2015), diz que o “*storytelling*” é bastante importante para que haja eficácia na comunicação entre os membros da organização. Aponta que o “*storytelling*” é simples, atemporal, estabelece-se em qualquer zona demográfica, é contagiante e facilmente relembrado e inspira a equipa, captando a atenção de todos os membros. Adapta-se melhor quando a maior parte da aprendizagem acontece no local de trabalho, pois quem ouve entra num processo de “aprendizagem mental”, e demonstra respeito pela equipa que compõe a organização.

Para além destas ferramentas de comunicação interna, referem-se, ainda, “ferramentas digitais”, que podem facilitar a comunicação, tais como “as redes sociais internas *Yammer*, . . . *Ning* e *Workplace*, rede social do *Facebook* para organizações . . . grupos de discussões *online* que podem realizar-se através do *Microsoft Teams*, *ZOOM*, *Adobe Connect*, *Google Meet* e *Webex*” (Baía et al., 2021, p. 93).

Para Cardoso et al. (2016), existem três modos para abordar a comunicação, sendo ela em “seta”, “circuito” e “dança”. O modo “seta” tem subjacente uma expressão que seja eficaz, ou seja, o emissor da mensagem traduz aquilo que quer dizer, de forma clara, de forma a gerar uma comunicação eficaz. O modo “circuito” diz respeito a uma compreensão entre o emissor e o recetor, em que a “comunicação é um processo de dupla via, envolvendo a interação dinâmica”, e é necessário “atender ao *feedback*” e considerar os pontos de vista, para que haja a comunicação eficaz. Por fim, o modo “dança” incorpora uma comunicação que não é totalmente “pura”, mas onde todos os membros se compreendem “porque, em parte, partilham contextos similares que tornam determinadas interpretações prováveis”, e onde “os significados partilhados . . . podem divergir”, não implicando a coordenação entre quem emite e quem recebe a informação (p. 416).

O *feedback*, segundo Ilden et al. (1979) e Kopelman (1980), citados por Cardoso et al. (2016), visa contribuir para o melhor funcionamento da organização e das atuações dos seus membros, e é recebido de duas formas distintas, instrutiva e motivacional. O *feedback* é instrutivo quando ajuda a esclarecer os papéis de cada pessoa e sugere mudanças de comportamento, e é motivacional quando, por meio de recompensas ou promessas de recompensas, os membros da organização aumentam o seu nível de esforço e tornam-se mais persistentes na realização eficiente das suas tarefas.

O *feedback* negativo pode ter um efeito motivador, por exemplo, os gestores que recebem avaliações de desempenho insatisfatórias por parte dos colaboradores podem sentir-se incentivados a melhorar o seu próprio desempenho para reduzir a discrepância entre essa avaliação e a sua autoimagem. Por outro lado, o *feedback* construtivo contém tanto informação positiva, através de elogios, quanto negativa, na forma de repreensões, seja oral ou escrita, o que exige atenção com o tipo de informação a fornecer, bem como quando, onde e como o fazer. Para que o *feedback* seja realmente eficaz, é importante que todos estejam cientes das responsabilidades inerentes às suas funções, e, além disso, é essencial que gestores e os colaboradores debatam, juntos, as causas de um desempenho insatisfatório e estabeleçam formas de superá-las (Cardoso et al., 2016).

Posto isto, é possível apontarem-se alguns benefícios de uma comunicação eficaz nas organizações, tais como uma maior facilidade na comunicação ascendente, maior abertura por parte dos colaboradores, “maior segurança psicológica”, tomada de decisões positivas que implicam uma maior qualidade na obtenção de objetivos, maior responsabilidade por parte dos gestores, melhoria nas relações estabelecidas entre os RH, maior empenho na realização das tarefas, “sistemas de avaliação de desempenho mais eficazes e eficientes”, e a possibilidade de cooperação em equipa de ambas as partes (pp. 437-438).

I.4.5. Participação dos Gestores nas Decisões de Recursos Humanos

As políticas de gestão de RH são fundamentais para o funcionamento de qualquer organização, sendo moldadas pela visão, missão e objetivos da organização, refletindo os valores pelos quais se rege. A participação ativa dos gestores nas decisões de RH é um fator que potencia a eficácia das políticas e o sucesso organizacional, em que a sua definição e implementação têm como principal objetivo orientar as ações dos colaboradores, garantindo que estas estejam alinhadas com as metas da organização, e evitando que comportamentos inadequados comprometam o desempenho organizacional.

A racionalidade que fundamenta estas políticas é um reflexo dos princípios que regem a organização, assim, as práticas de gestão de RH são essenciais para promover um ambiente de trabalho que valorize o empenho e a motivação dos colaboradores, tendo em conta que a criação de um clima de confiança e de reconhecimento é crucial, uma vez que a satisfação dos colaboradores está diretamente ligada ao seu desempenho e à sua lealdade à organização (Rodrigues, 2016).

Os gestores desempenham um papel ativo na formulação e execução das políticas de gestão de RH, pois são eles que estão em contato direto com os colaboradores e têm um entendimento prático das necessidades e dos desafios do dia a dia. Esta proximidade permite-

lhés contribuir com *insights* que ajudam a moldar políticas mais eficazes e ajustadas à realidade da organização. Além disso, a inclusão dos gestores no processo de tomada de decisão dos RH, promove um sentido de responsabilidade partilhada, pois quando os gestores se sentem parte do processo há uma maior probabilidade de as políticas serem implementadas com sucesso, o que facilita a aceitação e o comprometimento dos colaboradores com as diretrizes estabelecidas (Rodrigues, 2016).

As políticas de RH aplicadas pelos gestores desempenham um papel significativo na promoção da cultura organizacional, ao valorizar determinados comportamentos e atitudes, pois ajudam a consolidar um padrão de ação que não só é benéfico para a organização, mas também reforça a identidade dos colaboradores. Esta relação entre os valores da organização e os comportamentos que são esperados é o que molda o ambiente de trabalho, criando um espaço onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados (Rodrigues, 2016).

Assim sendo, Cardoso et al. (2016) dizem que as “organizações são vistas como conjuntos sinérgicos de grupos ... formados por indivíduos que interagem entre si ... e sentem que constituem um coletivo com um objetivo comum e que partilham um mesmo destino” (p. 410).

A flexibilidade das políticas é, igualmente, um ponto crucial, uma vez que a capacidade de adaptação a novas realidades e desafios é vital para o sucesso a longo prazo. As organizações que conseguem integrar as questões de RH nas suas estratégias tendem a ter uma gestão coerente e asseguram que as decisões tomadas têm em conta o impacto sobre os colaboradores, reconhecendo-os como ativos que são uma mais-valia para a organização (Rodrigues, 2016).

Por fim, a abordagem estratégica da gestão de RH deve ser vista como um elemento central da estratégia organizacional à medida que o papel da gestão de RH se torna cada vez mais proeminente. Assim sendo, a ligação entre as práticas de gestão de RH e os objetivos da organização é uma necessidade, e, também, uma oportunidade para criar um ambiente que reflete a cultura e os valores da organização de maneira eficaz.

I.5. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos em Santas Casas da Misericórdia

Os Indicadores de RH nas SCM assumem um papel crucial na avaliação da eficácia das políticas e práticas de gestão de RH, assegurando que estas entidades cumprem a sua missão. Entre os indicadores mais significativos, destaca-se a satisfação dos colaboradores, sendo frequentemente avaliada através de inquéritos que possibilitam uma compreensão do clima

organizacional e da percepção dos colaboradores acerca da gestão e do ambiente de trabalho. A formação e o desenvolvimento dos RH constituem um aspeto fundamental, comumente mensurado pelo n.º de horas de formação disponibilizadas aos colaboradores, refletindo, assim, o investimento da organização na capacitação e valorização do seu capital humano (Costa et al., 2013).

O desempenho individual e coletivo pode ser avaliado através de avaliações regulares, que contribuem para o alinhamento dos objetivos organizacionais com as expectativas dos colaboradores. A diversidade e a inclusão no local de trabalho são, igualmente, indicadores essenciais, assegurando que as SCM promovam um ambiente equitativo e representativo, o que é vital para o bem-estar dos colaboradores e a coesão organizacional (Costa et al., 2013).

De salientar que a taxa de rotatividade também é um elemento fulcral, uma vez que mede a capacidade da organização em manter os colaboradores, assim como a frequência de saídas/ausências, a qual pode sinalizar questões relacionadas com a motivação ou as condições laborais (Costa et al., 2013).

O “plano operacional” de RH deve ser meticulosamente estruturado para consubstanciar o Planeamento Estratégico, e, segundo Costa et al. (2013), desdobra-se em diferentes planos operacionais, como o “Plano de Recrutamento”, “Plano de Formação”, “Plano de Fidelização”, “Plano de Redução de Efetivos”, “Plano de Avaliação de Desempenho” e “Plano de Sistemas de Recompensa” (pp. 201-202).

Para Caetano e Vala (2007), citados por Rodrigues (2016), o plano de recrutamento tem como objetivo “escolher a pessoa que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho, e que possua potencial suficiente para progredir no projeto de carreira” (p. 40).

A definição da avaliação de desempenho, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2010), citados por Rodrigues (2016) sublinha que para “concretizar os objetivos estabelecidos com os valores da . . . [organização], quer por parte dos colaboradores em geral, quer por parte dos líderes”, os líderes “. . . deverão em toda e qualquer circunstância liderar através do exemplo e, atuar de acordo com o modelo de liderança, preconizado em cada organização” (p. 45).

Por sua vez, o sistema de recompensa, segundo Camara et al. (2010), citados por Rodrigues (2016), designa-se como um:

Conjunto de instrumentos, coerentes que devem estar alinhados com a estratégia da . . . [organização], que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados . . . [a que a organização se propôs] através do seu desempenho profissional e, se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (p. 48).

A identificação e seleção de colaboradores que, a curto, médio e longo prazo, conduzirão a organização a alcançar os seus objetivos, são componentes indispensáveis deste

plano, assegurando que a organização detenha as competências necessárias para enfrentar os desafios futuros (Costa et al., 2013).

Além disso, o plano operacional deve levar em consideração as alterações na envolvente externa que podem impactar os RH da organização. Para tal, é essencial elaborar um “plano previsional” que antevêja os efeitos na estrutura de RH resultantes de fatores como a “introdução de novas tecnologias” e a “obsolescência de carreiras”, permitindo, assim, à organização adaptar-se eficazmente às mudanças. Este plano deve ainda conciliar, em termos de previsão, os objetivos que a organização se propõe a desenvolver com os recursos necessários para a sua concretização (Costa et al., 2013, pp. 204-205).

No que se refere à capacidade instalada, é imperativo considerar aspetos como a “distribuição de competências”, a “antiguidade” na organização e nas funções, a “pirâmide” etária e de habilitações literárias, as “saídas para o exterior (abandono)”, o “quadro geral das remunerações”, os “resultados da avaliação do desempenho”, a “avaliação das competências/formação”, bem como a “Identificação das competências-chave”, tanto atuais como futuras, e os “planos de sucessão”, que garantem a continuidade e o desenvolvimento organizacional (Costa et al., 2013, p. 205).

A estruturação de funções implica a atribuição de responsabilidades e, esta estruturação, reflete-se na organização, “na filosofia de constituição de órgãos, na necessidade de separação de funções” e, na resolução de “disfunções . . . e na definição das competências, responsabilidades e qualificações” exigidas para desempenhar o cargo. A descrição e análise de funções têm como objetivos “evitar a ambiguidade de papéis, problemas de comunicação e indefinição nos objetivos individuais”, assegurando que cada colaborador compreenda o seu papel na organização. Ademais, essas análises fornecem informações relevantes para o recrutamento, facilitando o processo de seleção e contribuindo para a elaboração de programas de formação e para a qualificação de funções (Costa et al., 2013, p. 211).

Em suma, é necessário considerar a “qualificação de funções”, a “integração e socialização” dos colaboradores, os “sistemas de recompensa”, o “planeamento e execução das ações de formação”, bem como as “fontes . . . de avaliação de desempenho”. A gestão de carreiras, por sua vez, oferece vantagens, como a otimização das capacidades dos colaboradores, a melhoria da comunicação entre estes e os gestores, o estabelecimento de expectativas e a obtenção de uma melhor “correspondência entre os objetivos pessoais e os da organização”. Por fim, é fundamental determinar as condições de trabalho, englobando higiene, segurança e saúde, elementos essenciais para garantir um ambiente laboral seguro e produtivo (Costa et al., 2013, pp. 217-256).

II. METODOLOGIA DO ESTUDO

A dissertação de mestrado é um estudo que engloba uma parte teórica e uma parte empírica, na qual, a partir da parte teórica, se pretende investigar o tema em contexto, implicando a "sistematização, ordenação e interpretação de dados" (Marconi & Lakatos, 2003, p. 239).

Segundo Fernandes (2016), a "fase de enquadramento teórico da pesquisa dará lugar à fase dedicada a explicar o modelo de análise utilizado, bem como a metodologia a que se recorreu na recolha e análise de dados (parte empírica do estudo)" (p. 39).

II.1. Enquadramento da Investigação

Esta investigação teve por base a questão de partida "De que forma os diversos tipos de liderança se refletem em abordagens distintas na gestão de recursos humanos, considerando o papel dos gestores na promoção de práticas eficazes de gestão para otimizar o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores?", a partir da qual se delinearão os objetivos gerais e respetivos objetivos específicos, que se consideraram importantes para a problemática:

- Analisar os diferentes tipos de liderança, as práticas de gestão de RH e caracterizar as SCM de modo a: analisar os diferentes estilos de liderança, a sua evolução, as competências e qualidades dos líderes; estudar a evolução e as principais práticas da gestão de RH; e realizar uma caracterização das SCM incluídas no estudo;
- Investigar a relação entre a liderança estratégica e a gestão de RH em SCM de forma a: identificar os estilos de liderança estratégica adotados e o seu impacto no desempenho dos RH; analisar indicadores como satisfação dos colaboradores; e compreender os mecanismos de comunicação e *feedback* utilizados para alinhar a cultura organizacional com os objetivos estratégicos e o bem-estar dos trabalhadores;
- Analisar o papel dos gestores na implementação de políticas de RH em SCM: estando subjacente o mapeamento das principais políticas e práticas de RH, como recrutamento, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e planos de carreira; avaliação do envolvimento dos gestores na definição e adaptação dessas políticas às necessidades organizacionais e dos colaboradores; e descrição do seu papel na criação de um ambiente inclusivo, que promova a diversidade e a igualdade de oportunidades.

II.2. Metodologia e Métodos

A metodologia entende-se como a abordagem geral da investigação, englobando os pressupostos e princípios que a orientam, questionando os fundamentos subjacentes às escolhas do investigador, tendo como objetivo a compreensão do processo científico, e não apenas os seus resultados (Antunes, 2024). Crotty (1998) reforça que compreender a metodologia implica refletir sobre os pressupostos epistemológicos e ontológicos que orientam a investigação.

No que concerne aos tipos de metodologia existentes, empírico-analítica, humanístico-interpretativa e sociocrítica, a que é utilizada no presente estudo representa a metodologia empírico-analítica (Antunes, 2024). De acordo com Babbie (2016), esta metodologia adota métodos das ciências físico-naturais, que procura explicar, prever e controlar fenómenos com base em dados observáveis e mensuráveis.

Esta abordagem valoriza a objetividade, ou seja, os processos de investigação devem ser independentes do investigador (Neuman, 2014). Os dados recolhidos são quantificados e analisados estatisticamente para gerar diagnósticos precisos da realidade, embora não procurem uma compreensão profunda dos casos em estudo (Antunes, 2024).

As características desta metodologia apontam para um investigador que é visto como objetivo, sem influências pessoais, e a pesquisa tende a ser orientada para a verificação de teorias. Além disso, a metodologia é considerada livre de valores e a teoria tem um papel normativo sobre a prática. Kerlinger (1986) acrescenta que a qualidade da investigação deve ser avaliada pela validade, fiabilidade e objetividade.

Por outro lado, o método é um conjunto de procedimentos organizados que orientam a investigação, seguindo princípios e normas que permitem coordenar técnicas com vista a alcançar objetivos específicos (Grawitz, 1993, cit. por Antunes, 2024). Segundo Bogdan e Biklen (2007), o método funciona como um plano de ação estruturado, permitindo ao investigador organizar etapas sucessivas e consistentes de recolha e análise de dados.

A pesquisa a realizar utiliza uma abordagem comparativa entre duas SCM e, de forma a alcançar os objetivos já anteriormente propostos, a metodologia utilizada consistirá na combinação de métodos quantitativos e qualitativos. Creswell e Clark (2017) destacam que a utilização de ambos os métodos permite a triangulação de dados, ou seja, a confirmação de resultados através de diferentes estratégias de recolha e análise.

De acordo com Antunes (2024), a pesquisa de campo classifica-se como:

Um estudo profundo e exaustivo de modo a permitir um conhecimento detalhado e amplo podendo aplicar-se sobre um contexto, um indivíduo, uma família, um grupo, uma instituição ou até uma comunidade. É uma investigação diretamente vocacionada para o estudo

de situações ou casos com uma grande intensidade e profundidade num curto período de tempo (p. 17).

Yin (2018) complementa afirmando que o estudo de casos é particularmente adequado para investigar situações complexas em contextos reais e, Stake (1995) reforça que o estudo de casos permite compreender a singularidade de situações específicas de forma detalhada.

Assim sendo, o método utilizado será a pesquisa de campo, no que concerne às técnicas de observação extensiva, que será feita pela aplicação dos questionários aos colaboradores e diretores técnicos das organizações selecionadas como casos para estudo.

Por fim, a investigação analisa as relações entre antiguidade, formação, habilitações, estilo de liderança, práticas de comunicação, qualidades do gestor, satisfação dos colaboradores e percepções organizacionais, sendo definidas hipóteses para testar se essas variáveis se influenciam mutuamente, nomeadamente: antiguidade e liderança; formação e objetivos estratégicos; estilo de liderança, comunicação e avaliação/promoção; clareza de objetivos e liderança; práticas participativas e oportunidades de crescimento; comunicação e equilíbrio vida-trabalho, gestão de RH e desempenho das equipas; e satisfação e desempenho organizacional. Cada hipótese será testada estatisticamente para identificar relações significativas entre as variáveis, sendo elas:

- **Antiguidade e liderança:** Examina-se se os anos de serviço influenciam a percepção do estilo de liderança;
- **Formação em gestão e objetivos estratégicos:** Avalia-se a influência da formação em gestão sobre a percepção dos objetivos estratégicos;
- **Estilo de liderança e comunicação:** Investiga-se a relação entre o estilo de liderança percebido e o tipo de comunicação utilizada;
- **Clareza dos objetivos estratégicos e liderança:** Analisa-se se a clareza dos objetivos estratégicos se associa ao estilo de liderança;
- **Comunicação e percepção de eficácia:** Verifica-se o impacto do tipo de comunicação na percepção da eficácia organizacional;
- **Habilitações literárias e oportunidades de crescimento:** Examina-se a relação entre o nível de habilitações e a percepção de oportunidades de crescimento;
- **Qualidades do gestor e satisfação:** Avalia-se como as qualidades do gestor se relacionam com a satisfação dos colaboradores;
- **Práticas participativas e oportunidades de crescimento:** Analisa-se a influência do envolvimento dos colaboradores na percepção de crescimento profissional;
- **Comunicação e equilíbrio vida profissional/pessoal:** Investiga-se o efeito da comunicação organizacional no equilíbrio entre vida profissional e pessoal;

- **Estilo de liderança e avaliação/promoção:** Constata-se a relação entre o estilo de liderança e a perceção sobre avaliações e promoções;
- **Comunicação e gestão de RH:** Avalia-se se os métodos de comunicação contribuem para a gestão de desafios de recursos humanos;
- **Satisfação e desempenho organizacional:** Analisa-se a associação entre satisfação dos colaboradores e desempenho organizacional;
- **Comunicação e desempenho das equipas:** Investiga-se a influência da comunicação no desempenho das equipas;
- **Comunicação e estilo de liderança:** Verifica-se se a eficácia da comunicação se relaciona com o estilo de liderança.

II.3. População e Amostra

A população (ou universo) refere-se ao total de elementos que possuem características específicas que serão analisadas no estudo. A amostra, por sua vez, é um subconjunto dessa população, que será utilizada para estimar as características do total. Trata-se da parte da população que será estudada, e a partir da qual é possível obter informações para compreender o conjunto maior (Antunes, 2024).

A população-alvo da pesquisa são os gestores/diretores técnicos e colaboradores das duas SCM selecionadas no distrito de Viseu, nomeadamente a SCMCD e a SCMT.

Trata-se de uma população com extensão finita, uma vez que, segundo a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (2024), o número de trabalhadores perfaz um total de 202 elementos e, por outro lado, a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, contabiliza, no total, 156 trabalhadores².

No que diz respeito à amostra, esta engloba um conjunto de inquiridos (dentro do número total de trabalhadores das SCM em questão) que dá resposta às questões que a eles foram direcionadas (sendo que, quanto maior for a amostra, mais precisos serão os resultados). Tendo em conta que o número de colaboradores e diretores técnicos das duas SCM em estudo, perfaz um total de 358 elementos, ao aplicar um grau de confiança de 90% e uma margem de erro máximo de 5%, o tamanho da amostra será de 155 elementos.

A seleção da amostra das SCM foi intencional, uma vez que as duas SCM foram selecionadas de acordo com a sua relevância para o estudo e mediante critérios de proximidade. A escolha desta amostra deve-se ao facto de existir o interesse de concretizar o estudo em duas organizações situadas no distrito de Viseu, em que as áreas geográficas onde

² Informação obtida através de conversa formal com um membro da equipa da SCMT.

estas se localizam são de bastante proximidade e, também, devido à facilidade de contacto com as mesmas.

A principal vantagem desta amostragem intencional é a possibilidade de entrar em contacto com as organizações, uma vez que se localizam numa zona geográfica próxima, o que possibilita a deslocação às mesmas, criando uma maior capacidade de obtenção de respostas direccionadas para o estudo pretendido. Por outro lado, existe a possibilidade de se verificar uma ausência de resposta por parte de alguns dos colaboradores das organizações.

II.4. Técnicas de Recolha de Dados

No que concerne às técnicas de recolha de dados, foram aplicados inquéritos por questionário em papel (englobando perguntas abertas e fechadas), aos colaboradores e gestores/diretores técnicos que integram as equipas multidisciplinares das organizações. Estes inquéritos por questionário foram entregues pela autora da dissertação às organizações em estudo, sendo posteriormente distribuídos pelos responsáveis das SCM aos colaboradores e diretores técnicos. A recolha dos questionários foi realizada de forma aleatória, ou seja, cada colaborador de cada resposta social colocou o envelope fechado numa caixa disponibilizada pela autora na receção das SCM, garantindo assim o anonimato e a ausência de influência no processo de entrega.

De acordo com Hoz (1985) o questionário “é um instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar” (p. 58).

A utilização do questionário, além de permitir quantificar as informações obtidas, “é um processo em que se tenta descobrir alguma coisa de forma sistemática” para dar resposta a um problema específico (Carmo & Ferreira, 1998, p. 138). Trata-se de um instrumento de recolha de dados, formado por um conjunto ordenado de questões, que devem ser respondidas sem que haja a presença do investigador (Lakatos & Marconi, 1991).

Os autores A. Hill e M. Hill (2008) destacam que as perguntas abertas possibilitam a obtenção de dados mais amplos, com foco nos detalhes e, por vezes, inesperados, no entanto, apresentam desafios ao nível da interpretação e da codificação. Por outro lado, as perguntas fechadas oferecem ao inquirido um leque definido de opções, facilitando a análise, mas podendo limitar a profundidade da informação recolhida e, consequentemente, empobrecer os resultados da investigação.

No que diz respeito aos questionários, de forma a garantir a sua aplicação adequada, teve-se em conta a definição das questões que irão ser colocadas e a sua organização de forma lógica e encadeada, seguindo do assunto mais agradável, para o menos agradável. Nesta técnica

de recolha de dados, as questões não devem ter interpolações notórias de um assunto para outro, estando subjacente a importância da linguagem que é utilizada, bem como as habilitações literárias dos inquiridos (para que estes entendam aquilo que é questionado). As questões devem ter um percurso lógico, não se devendo juntar duas questões numa só, de forma a evitar que as respostas dadas pelos inquiridos sejam confusas e/ou irrelevantes (Antunes, 2024).

Tendo em conta que a aplicação dos questionários tem uma taxa elevada de não resposta, para que isso não afetasse o estudo, levaram-se em consideração as seguintes indicações: realizar uma notificação prévia; demonstrar aos inquiridos a importância do estudo; confirmar a participação da entidade que coordena o estudo (ESTGL); utilizar uma comunicação conveniente e eficaz para relembrar a importância da obtenção de resposta por parte dos inquiridos (através de *email* ou telemóvel); e enviar uma maior percentagem de questionários do que aqueles que serão necessários para efetuar o estudo (Antunes, 2024).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) citados por Sarroeira (2011), o inquérito apresenta vantagens e desvantagens:

Assim, as potencialidades da utilização deste instrumento são: i) a capacidade de quantificação de uma multiplicidade de dados, permitindo diversas análises de correlação e ii) a possibilidade de representatividade do conjunto dos inquiridos, embora assumindo que essa representatividade não é absoluta, havendo uma margem de erro.

Lakatos e Marconi (1991) citados por Sarroeira (2011), acrescentam outras vantagens, tais como: “i) obtenção de respostas mais rápidas e precisas; ii) garante o anonimato, maior liberdade e segurança nas respostas e iii) permite a obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis.”

Os questionários utilizados no presente estudo foram elaborados pela autora da dissertação, com o objetivo de recolher informação relevante junto dos diretores técnicos e colaboradores de duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu: a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire e a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca. A sua conceção teve por base uma estrutura lógica e coerente, permitindo uma abordagem sistemática e organizada dos dados a obter.

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste com um grupo de 6 colaboradores e 6 diretores técnicos que apresentavam o mesmo perfil socioprofissional dos inquiridos do estudo, mas pertencentes a organizações externas às analisadas. A seleção dos participantes do pré-teste foi feita por meio do modelo da bola de neve, permitindo a revisão e retificação das questões elaboradas, garantindo maior clareza e pertinência do instrumento de recolha de dados.

Após a análise das observações apresentadas pelos participantes do pré-teste, verificou-se a necessidade de proceder a determinados ajustes no questionário, nomeadamente a reformulação de algumas questões e a eliminação de outras que se revelaram pouco relevantes para os objetivos do estudo. As principais sugestões apresentadas foram as seguintes: Reformulação de questões com linguagem ambígua ou redundante; eliminação de perguntas não pertinentes ou que geravam confusão; ajuste na sequência e estrutura das secções; melhoria na clareza das instruções de resposta; uniformização terminológica e correção linguística; redução da extensão total do questionário.

Tendo em conta todas as recomendações, a estrutura final dos questionários compreende diferentes secções, iniciando-se com uma introdução na qual se apresenta o estudo, realçando a importância da aplicação do questionário, bem como os termos legais que regem o tratamento das informações recolhidas, respeitando o dever de sigilo e confidencialidade dos dados. A Secção 1 destina-se à caracterização socioprofissional dos inquiridos, contendo seis questões de resposta fechada, duas questões de resposta aberta e uma questão que engloba os dois tipos de resposta. Na secção seguinte, o questionário é constituído por oito questões de resposta fechada, direccionadas tanto a colaboradores como a diretores técnicos, relativamente à satisfação e organização.

Posto isto, os questionários subdividem-se em secções distintas, uma vez que se verificou a necessidade de redigir questões diferentes para colaboradores e diretores técnicos. A Secção 3 do questionário dirigido aos colaboradores é composta por dez questões de resposta fechada, tendo como objetivo a análise da satisfação e da liderança. Por outro lado, na Secção 3 dos questionários aplicados aos diretores técnicos, esta é composta por oito questões de resposta fechada, de modo a analisar a liderança e a gestão.

O processo de aplicação do questionário foi conduzido de forma estruturada e rigorosa. Inicialmente, os provedores das duas organizações foram contactados para tomarem conhecimento do estudo e obter autorização para a distribuição dos questionários. Para essa análise inicial, o questionário foi enviado, acompanhado do ficheiro de consentimento informado, permitindo que fosse revisto pelo responsável institucional antes de sua distribuição aos participantes.

Durante todo o processo, foram assegurados os princípios éticos e legais, incluindo o anonimato dos inquiridos e a proteção dos dados recolhidos, em conformidade com as normas vigentes.

II.5. Técnicas de Análise

O objetivo da análise dos dados é organizar e resumir a informação recolhida, de forma a permitir encontrar respostas para o problema em estudo (Antunes, 2024).

A análise de conteúdo, por exemplo, é frequentemente utilizada em pesquisas qualitativas e pode dividir-se em duas fases: a análise de exploração, que visa identificar padrões iniciais nos dados; e, a análise de verificação, que procura confirmar esses padrões com maior rigor. Além disso, distingue-se entre análise quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa baseia-se em dados numéricos e estatísticos, permitindo medir e comparar variáveis, enquanto a análise qualitativa foca-se na interpretação de significados, discursos e contextos, sendo comum em estudos sociais e comportamentais. Pode-se ainda considerar a análise direta, que ocorre de forma mais imediata e objetiva sobre os dados; e, a análise indireta, que exige uma interpretação mais profunda e contextualizada (Antunes, 2024).

Outra técnica relevante é a análise estatística, essencial para organizar e interpretar grandes volumes de dados numéricos.

O estudo realizado através da comparação de duas organizações sociais teve em consideração os diferentes tipos de liderança e a forma como esta é aplicada na gestão de RH, destacando divergências e semelhanças entre as práticas adotadas em cada uma das SCM.

Neste caso, a análise estatística está subjacente aos dados quantitativos que foram obtidos nos questionários, enquanto a análise de conteúdo foi utilizada para analisar os dados qualitativos obtidos nas questões que integraram os mesmos.

De modo a elaborar os questionários de forma sucinta e organizada, foi utilizado o *Excel*, que permitiu a criação do estilo de perguntas mais conveniente (de resposta aberta e/ou fechada), secções destinadas aos colaboradores, aos diretores técnicos e, a ambos.

Posto isto, para realizar a análise de dados, foi utilizada a 30ª versão do *software* IBM SPSS *Statistics*, que permite “executar análises estatísticas, manipular dados e gerar tabelas e gráficos que resumem os dados” e, que podem ser realizadas a partir de “estatísticas descritivas como média, desvio padrão e tabelas de frequência”; “métodos avançados de inferência estatística como análise de variância, modelos de regressão.” e, “análise multivariada e outros”. O SPSS dispõe ainda de mecanismos “para manipulação de dados . . . procedimentos para a combinação de diferentes bancos de dados, bem como diversas formas de resumir e apresentar dados em tabelas e gráficos” (Antunes, 2024).

Considerando que foram aplicados dois instrumentos de recolha de dados distintos (um destinado aos colaboradores e outro dirigido aos diretores técnicos), tornou-se necessário

proceder à criação de duas bases de dados independentes, correspondentes a cada um dos grupos de participantes.

A introdução dos dados foi efetuada de forma rigorosa e fiel às respostas que constam nos questionários preenchidos, garantindo-se a exatidão, consistência e integridade da informação recolhida. A codificação das variáveis foi realizada em conformidade com a estrutura de cada questionário, assegurando a correspondência direta entre os itens aplicados e as variáveis inseridas no sistema de análise.

De salientar que dois dos questionários não foram introduzidos na base de dados, procedendo-se à sua exclusão, devido ao lapso no preenchimento, dado que o questionário destinado ao diretor técnico foi assinalado pelo inquirido como sendo colaborador e, o questionário destinado ao colaborador foi identificado como sendo diretor técnico.

III. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

III.1. Dados de caracterização

Foram aplicados 343 questionários a colaboradores e 16 a diretores técnicos nas Santas Casas da Misericórdia de Castro Daire (SCMCD) e Tarouca (SCMT), obtendo-se 174 respostas válidas (dado que os restantes questionários foram entregues sem qualquer resposta), sendo 162 de colaboradores e 12 de diretores técnicos (ver Tabela 7).

Tabela 7.
Número de respondentes dos questionários

		Respondentes	Percentagem
Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Colaboradores	72	44,4%
	Diretores Técnicos	5	41,7%
Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	Colaboradores	90	55,6%
	Diretores Técnicos	7	58,3%

Nota. Elaboração própria

Na SCMCD responderam 72 colaboradores (44,4%), dos quais 70 do género feminino e 2 do género masculino, e 5 diretores técnicos (41,7%), todos do género feminino. Na SCMT responderam 90 colaboradores (55,6%), 83 do género feminino e 7 do género masculino, e 7 diretores técnicos (58,3%), 6 do género feminino e 1 do género masculino, evidenciando uma predominância expressiva do género feminino em ambas as organizações (ver Tabela 8).

Tabela 8.
Género dos respondentes

		Feminino	Masculino
Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Colaboradores	70	2
	Diretores Técnicos	5	0
Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	Colaboradores	83	7
	Diretores Técnicos	6	1

Nota. Elaboração própria

Quanto ao tempo de serviço, observa-se longevidade profissional, dado que na SCMCD, 9 colaboradores (5,6%) têm menos de 1 ano de serviço; 5 (3,1%) têm entre 1 e 2 anos; 13 entre

3 e 5 anos (8%) e 45 mais de 5 anos (27,8%), enquanto entre os diretores 1 exerce funções entre 3 e 5 anos (8,3%) e 4 exercem há mais de 5 anos (33,3%). Na SCMT, 8 colaboradores (4,9%) têm menos de 1 ano de serviço; 12 têm entre 1 e 2 anos (7,4%); 7 entre 3 e 5 anos (4,3%) e, 63 mais de 5 anos (38,9%), sendo que todos os diretores técnicos têm mais de 5 anos de serviço (58,3%) (ver Tabela 9).

Tabela 9.

Tempo de desempenho de funções dos respondentes

		Há menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Há mais de 5 anos
Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Colaboradores	9	5	13	45
		5,6%	3,1%	8,1%	27,8%
	Diretores			1	4
	Técnicos			8,3%	33,3%
Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	Colaboradores	8	12	7	63
		4,9%	7,4%	4,3%	38,9%
	Diretores				7
	Técnicos				58,3

Nota. Elaboração própria

A faixa etária predominante situa-se entre os 40 e 50 anos, com 29 colaboradores da SCMCD (17,9%) e 32 da SCMT (19,8%), seguidos por 20 profissionais da SCMCD acima dos 50 anos (12,3%) e 24 colaboradores na SCMT com idades compreendidas entre 30-39 anos (14,8%). Entre os diretores técnicos, a faixa 40-50 anos é também a mais representativa (a SCMCD com um total de 3 [25%] e, SCMT com 3 [25%]) (ver Tabela 10).

Tabela 10.

Faixa etária dos respondentes

		Menos de 20 anos	Entre 20 e 29 anos	Entre 30 e 39 anos	Entre 40 e 50 anos	Mais de 50 anos
Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Colaboradores	1	6	15	29	20
		0,6%	3,7%	9,3%	17,9%	12,3%
	Diretores			1	3	1
	Técnicos			8,3%	25%	8,3%
	Colaboradores	1	14	24	32	19

Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	0,6%	8,6%	14,8%	19,8%	11,7%
Diretores			2	3	2
Técnicos			16,7%	25%	16,7%

Nota. Elaboração própria

No que respeita à formação académica (ver Tabela 11), entre colaboradores da SCMCD predominam o ensino secundário (26 respondentes, correspondente a 16%), 3º ciclo (22 respondentes, 13,6%), licenciatura (8 respondentes, 4,9%), mestrado (5 respondentes, 3,1%), bacharelato (3 respondentes, 1,9%), 2º ciclo (7 respondentes, 4,3%) e 1º ciclo (1 respondente, 0,6%), enquanto entre os diretores técnicos 4 possuem licenciatura (33,3%) e 1 mestrado (8,3%).

Tabela 11.
Habilitações académicas dos respondentes

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire		Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	
	Colaboradores	Diretores Técnicos	Colaboradores	Diretores Técnicos
1º Ciclo	1		2	
(1º ao 4º ano)	0,6%		1,2%	
2º Ciclo	7		6	
(5º ao 6º ano)	4,3%		3,7%	
3º Ciclo	22		21	
(7º ao 9º ano)	13,6%		13%	
Secundário ou equivalente	26	1	30	
(10º ao 12º ano)	16%	1,9%	18,5%	
Bacharelato	3		3	
	1,9%		1,9%	
Licenciatura	8	4	25	5
	4,9%	33,3%	15,4%	41,5%
Mestrado	5	1	2	1
	3,1%	8,3%	1,2%	8,3%

Nota. Elaboração própria

Na SCMT, entre colaboradores predominam o ensino secundário (30 respondentes, correspondente a 18,5%), licenciatura (25 respondentes, 15,4%), 3º ciclo (21 respondentes, 13%), mestrado (2 respondentes, 1,2%), bacharelato (3 respondentes, 1,9%), 2º ciclo (6 respondentes, 3,7%) e 1º ciclo (2 respondentes, 1,2%), e entre diretores técnicos 5 possuem licenciatura (41,7,3%), 1 mestrado (8,3%) e 1 ensino secundário (8,3%). Quanto à formação específica em gestão de organizações sociais, na SCMCD apenas 3 colaboradores (1,9%) a possuem, sem presença entre os diretores, enquanto na SCMT 3 colaboradores (1,9%) e 4 diretores técnicos (33,3%) apresentam essa formação (ver Tabela 12).

Tabela 12.

Respondentes que possuem formação na área da Gestão de Organizações Sociais

		Sim	Não
Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Colaboradores	3	59
		1,9%	36,4%
	Diretores Técnicos		4
			33,3%
Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	Colaboradores	3	77
		1,9%	47,5%
	Diretores Técnicos	4	1
		33,3%	8,3%

Nota. Elaboração própria

De uma leitura global destes dados, observa-se que ambas as SCM apresentam uma força de trabalho maioritariamente feminina, com elevada longevidade no serviço e concentração nas faixas etárias intermédias, evidenciando estabilidade organizacional. Contudo, numa leitura comparativa por SCM, nota-se que a SCMT apresenta uma proporção ligeiramente mais elevada de colaboradores com maior antiguidade e maior diversidade nos níveis de escolaridade, enquanto a SCMCD evidencia maior homogeneidade nos perfis profissionais, refletindo estruturas internas com dinâmicas distintas.

III.2. Dados sobre Gestão, Liderança e outros aspetos organizacionais

Relativamente à perceção dos objetivos estratégicos (ver Tabela 13), na SCMCD, entre diretores 3 consideram-nos definidos, mas nem sempre claros (25%), 1 perfeitamente compreendido (8,3%) e 1 às vezes confusos (8,3%); entre colaboradores, 31 (19,1%) afirmam que existem, mas nem sempre são claros, 22 (13,6%) consideram-nos perfeitamente compreendidos e 10 (6,2%) consideram que por vezes são confusos, 5 consideram que são

frequentemente mal compreendidos (3,1%) e, 4 colaboradores consideram que não existem objetivos estratégicos (2,5%).

Tabela 13.

Perceção dos colaboradores sobre os objetivos estratégicos da organização

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Não existem objetivos estratégicos definidos	4 2,5%	2 1,2%
Não, são frequentemente mal compreendidos	5 3,1%	5 3,1%
Às vezes são confusos	10 6,2%	12 7,4%
Sim, mas nem sempre de forma clara	31 19,1%	26 16%
Sim, perfeitamente compreendidos	22 13,6%	44 27,2%

Nota. Elaboração própria

Na SCMT, 4 diretores técnicos (33,3%) consideram os objetivos claros, mas nem sempre totalmente compreendidos, 2 perfeitamente compreendidos (16,7%) e 1 considera-os confusos (8,3%); entre colaboradores, 44 (27,2%) percebem os objetivos como perfeitamente compreendidos, 26 com alguma falta de clareza (16%), 12 consideram que são confusos (7,4%) e, 7 apresentam perceções negativas (4,3%) (ver Tabela 14).

Tabela 14.

Perceção dos diretores técnicos sobre os objetivos estratégicos da organização

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Às vezes são confusos	1 8,3%	1 8,3%
Sim, mas nem sempre de forma clara	3 25%	4 33,3%
Sim, perfeitamente compreendidos	1 8,3%	2 16,7%

Nota. Elaboração própria

Verifica-se que a maioria dos colaboradores reconhece a existência de objetivos estratégicos, embora nem sempre plenamente compreendidos. Contudo, a SCMT apresenta percepções mais claras e consistentes, enquanto na SCMCD permanecem maiores dúvidas, heterogeneidade e percepções de confusão, evidenciando uma maior clareza comunicacional e alinhamento estratégico na SCMT.

O estilo de liderança predominante (ver Tabela 15) é o participativo, sendo que na SCMCD, entre colaboradores 23 avaliam como sendo positivo, 8 muito positivo, 7 negativo e 7 indiferente, enquanto entre diretores técnicos 4 consideram o estilo de liderança positivo e 1 indiferente. Na SCMT, 44 colaboradores classificam a liderança como positiva e 26 muito positiva, quanto aos diretores técnicos 6 consideram positiva e 1 indiferente.

Entre diretores técnicos da SCMCD, 2 (16,7%) percebem que existem decisões individuais, 2 (16,7%) mencionam haver visão estratégica com confiança e 1 (8,3%) desenvolvimento da participação da equipa; entre diretores da SCMT, 5 (41,7%) percebem a liderança como sendo participativa, 1 (8,3%) menciona existir decisões individuais e 1 (8,3%) salienta a criação de competências.

Tabela 15.

Estilo de liderança adotado na percepção dos diretores técnicos

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
O gestor toma decisões sozinho	2 16,7%	1 8,3%
O gestor desenvolve a participação dos colaboradores	1 8,3%	5 41,7%
O gestor tem visão estratégica e proporciona confiança aos colaboradores	2 16,7%	
O intuito do gestor é criar competências nos colaboradores para que possam ser líderes		1 8,3%

Nota. Elaboração própria

Entre colaboradores da SCMCD, 27 (16,7%) percebem que há desenvolvimento da participação, 22 como decisões individuais (13,6%), 14 elegem a liderança estratégica com confiança (8,6%), 5 mencionam total liberdade (3,1%) e 2 a criação de competências para puderem vir a ser líderes (1,2%); na SCMT, 49 (30,2%) percebem a liderança como

participativa, 18 (11,1%) como estratégica com confiança, 11 (6,8%) mencionam que existem decisões individuais por parte dos gestores, 7 (4,3%) destacam a criação de competências para virem a ser líderes e 5 (3,1%) a liberdade total na tomada de decisões (ver Tabela 16).

Tabela 16.

Estilo de liderança adotado na percepção dos colaboradores

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
O gestor toma decisões sozinho	22 13,6%	11 6,8%
O gestor desenvolve a participação dos colaboradores	27 16,7%	49 30,2%
Os colaboradores têm total liberdade na tomada de decisão	5 3,1%	5 3,1%
O gestor tem visão estratégica e proporciona confiança aos colaboradores	14 8,6%	18 11,1%
O intuito do gestor é criar competências no colaboradores para que possam ser líderes	2 1,2%	7 4,3%

Nota. Elaboração própria

Globalmente, o estilo de liderança participativo destaca-se como predominante nas duas organizações. No entanto, na SCMT a liderança participativa surge de forma mais estável e reforçada pela maioria dos colaboradores e diretores, na SCMCD observa-se uma maior variabilidade, com presença de avaliações negativas e percepções de menor consistência. Assim, apesar da convergência no estilo predominante, a maturidade e a expressão prática da liderança participativa divergem entre as duas SCM.

As condições físicas de trabalho são avaliadas pelos colaboradores da SCMCD da seguinte forma: 39 (24,1%) consideram as condições positivas, 7 (4,3%) muito positivas, 11 (6,8%) negativas e 8 (4,9%) indiferentes; quanto aos diretores técnicos, 5 consideram as condições como positivas (41,7%). Na SCMT, 42 colaboradores avaliam-nas como positivas e 28 como muito positivas; e, 6 diretores técnicos (50%) avaliam como sendo positivas e 1 (8,3%) muito positivas (ver Tabela 17).

Tabela 17.

Influência das condições físicas do ambiente de trabalho no clima organizacional

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire		Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	
	Colaboradores	Diretores Técnicos	Colaboradores	Diretores Técnicos
Negativa	11 6,8%		3 1,9%	
Indiferente	8 4,9%		12 7,4%	
Positiva	39 24,1%	5 41,7%	42 25,9%	6 50%
Muito positiva	7 4,3%		28 17,3%	1 8,3%

Nota. Elaboração própria

A comunicação interna na SCMCD é considerada por 36 (22,2%) colaboradores como sendo positiva, 7 (4,3%) muito positiva, 10 (6,2%) como sendo negativa e 10 (6,2%) como indiferente; e, quanto aos diretores técnicos, 4 (33,3) avaliam-na como sendo positiva e 1 (8,3%) como indiferente. Na SCMT, 43 colaboradores avaliam a comunicação interna como positiva e 28 como muito positiva e, 6 diretores técnicos (50%) avaliam a comunicação como sendo positiva e 1 indiferente (8,3%) (ver Tabela 18).

Tabela 18.

Influência da comunicação interna no clima organizacional

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire		Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	
	Colaboradores	Diretores Técnicos	Colaboradores	Diretores Técnicos
Muito negativa	1 0,6%			
Negativa	10 6,2%		1 0,6%	
Indiferente	10 6,2%	1 8,3%	14 8,6%	1 8,3%
Positiva	36 22,2%	4 33,3%	43 26,5%	6 50%
Muito positiva	7 4,3%		28 17,3%	

Nota. Elaboração própria

Quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional, na SCMCD 30 (18,5%) colaboradores avaliam-nas como positivas, 1 (0,6%) muito positivas, 10 (6,2%) negativas e 5 (3,1%) muito negativas; na SCMT 35 (21,6%) colaboradores consideram-nas positivas e 25 (15,4%) como sendo muito positivas. No que diz respeito aos diretores técnicos da SCMCD, 4 consideram como positiva (33,3%) e 1 como indiferente (8,3%); já na SCMT 1 considera muito positivas (8,3%), 4 positiva (33,3%) e 2 como indiferente (16,7%) (ver Tabela 19).

Tabela 19.

Influência das oportunidades de desenvolvimento profissional no clima organizacional

	Santa Casa da Misericórdia de Castro		Santa Casa da Misericórdia de	
	Daire		Tarouca	
	Colaboradores	Diretores Técnicos	Colaboradores	Diretores Técnicos
Muito negativa	5 3,1%		1 0,6%	
Negativa	10 6,2%		7 4,3%	
Indiferente	14 8,6%	1 8,3%	17 10,5%	2 16,7%
Positiva	30 18,5%	4 33,3%	35 21,6%	4 33,3%
Muito positiva	1 0,6%		25 15,4%	

Nota. Elaboração própria

A responsabilidade e compromisso dos colaboradores na ausência do gestor é parcialmente concordada na SCMCD (4 respondentes), apenas com 1 respondente que discorda parcialmente e, na SCMT, 5 concordam parcialmente e 2 concordam totalmente.

A satisfação geral dos colaboradores é maior na SCMT, destacando a comunicação interna, integração, participação, relacionamento com a liderança e reconhecimento, enquanto na SCMCD predominam perceções moderadas. Ambas as organizações valorizam a formação e a aprendizagem, sendo que na SCMCD se destacam os cursos internos pontuais e na SCMT os cursos internos e externos, a aprendizagem prática, as certificações e a avaliação de desempenho.

A comunicação formal, oral, escrita e hierárquica é mais estruturada e frequente na SCMT, enquanto na SCMCD predomina a comunicação oral e formal, mas menos intensa, sendo a comunicação escrita e hierárquica menos utilizadas. Por outro lado, os indicadores de desempenho mais utilizados são a satisfação dos colaboradores e produtividade, com rotatividade e ocorrências menos valorizadas, enquanto a SCMT utiliza também o absentismo. Os principais desafios identificados incluem a implementação de mudanças, a gestão de conflitos, a insuficiência de recursos e o controle de equipas.

Ambos os contextos organizacionais evidenciam uma comunicação maioritariamente positiva, porém, a leitura diferenciada por SCM mostra que a SCMT apresenta padrões mais consistentes e estruturados, com maior frequência de comunicação formal, escrita e hierárquica, enquanto na SCMCD, a comunicação surge como mais irregular e menos sistematizada, revelando divergências que se refletem nas perceções de clareza e alinhamento interno.

As medidas sugeridas para melhorar o crescimento e desenvolvimento profissional incluem o aumento da frequência de formações internas e externas (80 e 40 respostas, respetivamente), *feedback* contínuo (38 respondentes) e maior atribuição de responsabilidades (29 respondentes) (ver Tabela 20).

Tabela 20.

Medidas sugeridas pelos colaboradores para melhorar o crescimento e desenvolvimento profissional

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Aumentar a frequência de formações, a oferta de cursos e workshops	43	37
Participação em mais projetos interdisciplinares	9	9
Apoiar a formação externa	13	27
Oferecer feedback contínuo	14	24
Fomentar a rotação de funções	10	10
Ampliar as oportunidades de mobilidade interna e externa	3	10
Assumir maior responsabilidade	12	17

Nota. Elaboração própria

Embora seja perceptível que o desenvolvimento profissional é reconhecido como uma área valorizada em ambas as organizações, verifica-se que na SCMT, os colaboradores percecionam mais oportunidades, maior reconhecimento e maior abertura para progressão e, na SCMCD, predominam avaliações moderadas ou negativas, revelando menor investimento e menor previsibilidade nos percursos formativos.

Uma visão global dos resultados permite identificar padrões positivos comuns às duas SCM, no que concerne à participação crescente, valorização da formação e preocupação com o bem-estar, no entanto evidenciam-se diferenças entre as SCM, uma vez que a SCMT se destaca por apresentar uma maior coerência interna e perceções mais positivas, enquanto a SCMCD revela uma maior variabilidade e áreas de melhoria, especialmente na comunicação, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Assim sendo, a SCMT apresenta práticas de gestão participativas, comunicação estruturada, valorização e reconhecimento do capital humano, cultura de aprendizagem contínua, liderança participativa e satisfação elevada. A SCMCD mantém experiência, estabilidade e clima organizacional de confiança, mas evidencia heterogeneidade nas perceções de comunicação, desenvolvimento profissional e reconhecimento, indicando áreas de melhoria.

Com base nos resultados apresentados, verifica-se que as qualidades mais associadas aos líderes nas duas SCM são 75,9% honestidade e respeito (123 respostas), 71,6% autoconfiança (116), 71% discernimento (115), 70,4% comprometimento (114) e 71% atitude otimista (115), refletindo uma perceção positiva e estável da liderança, associada à integridade e sentido ético. Em ambas as organizações, os líderes são vistos como comprometidos, confiáveis e dotados de uma visão otimista e equilibrada. Por outro lado, as qualidades consideradas mais ausentes incluem a criatividade e inovação com 63,6% (30 respostas), comunicação clara com 67,3% (26 respostas), humildade com 66% (26 respostas) e capacidade de atribuir responsabilidades com 68,5% (25 respostas), evidenciando a necessidade de reforço em competências de comunicação eficaz, inovação e gestão participativa. Comparando as organizações, nota-se que a SCMT apresenta perceção mais positiva em praticamente todas as qualidades, sobretudo nas dimensões de carisma (apresentando 45,7%, enquanto a SCMCD apresenta 23,5%), autoconfiança (44,4%, enquanto a SCMCD regista 27,2%) e honestidade (46,3%, enquanto a SCMCD apresenta 29,6%), enquanto a SCMCD evidencia avaliação mais moderada, com maior número de respostas que indicam aspetos a desenvolver (uma vez que indicam que o líder não possui determinadas qualidades).

Observa-se que ambas as SCM associam a liderança a valores éticos, como honestidade, respeito e autoconfiança. Contudo, na SCMT estas qualidades surgem de forma mais consistente e com maior percentagem de respostas positivas, enquanto na SCMCD predominam avaliações mais moderadas e maior identificação de lacunas. Assim, embora exista convergência quanto às qualidades fundamentais, a expressão prática destas competências diverge entre as duas organizações.

As lideranças das duas SCM são vistas como éticas e comprometidas, mas enfrentam o desafio de evoluir em competências relacionais e estratégicas, nomeadamente ao nível da comunicação, criatividade e partilha de responsabilidades.

Quanto à perceção dos colaboradores sobre a valorização das suas opiniões pela liderança (ver Tabela 21), esta varia entre as duas organizações, embora exista tendência geral positiva. Na SCMCD, a maioria das respostas concentra-se nas categorias “ocasionalmente” (11,8%) e “frequentemente” (14,2%), enquanto apenas 3,1% dos colaboradores afirmam que as suas opiniões são sempre consideradas, e 15,4% manifestam perceção negativa (“nunca” 4,3% e “raramente” 11,1%). Na SCMT, as respostas são mais favoráveis, com 19,1% dos colaboradores indicando “frequentemente” e 14,8% “sempre”, apenas 8,7% com perceção negativa, revelando uma liderança mais aberta à escuta e à participação.

Tabela 21.

Frequência da consideração das opiniões e sugestões dos colaboradores por parte da liderança

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Nunca	7 4,3%	4 2,5%
Raramente	18 11,1%	10 6,2%
Ocasionalmente	18 11,1%	20 12,3%
Frequentemente	23 14,2%	31 19,1%
Sempre	5 3,1%	24 14,8%

Nota. Elaboração própria

Assim, os colaboradores da SCMT sentem-se mais ouvidos e valorizados, enquanto na SCMCD persiste na perceção de menor abertura. Em ambas as organizações, embora existam

práticas de comunicação participativa, há necessidade de reforço do diálogo e do envolvimento ativo dos colaboradores.

Ambas as SCM revelam práticas de escuta parcial e abertura moderada à participação, porém, a SCMT apresenta um padrão mais afirmado de valorização das opiniões dos colaboradores, enquanto a SCMCD evidencia uma maior variabilidade e percepções menos favoráveis, reforçando que, apesar de uma tendência geral positiva, o grau de participação efetiva difere entre as duas organizações.

Na percepção dos colaboradores, ambas as SCM demonstram postura globalmente positiva na forma como a liderança lida com sugestões e críticas, embora com diferenças de intensidade. Na SCMCD, 45 colaboradores consideram que a liderança valoriza sugestões e procura implementar melhorias, mas 13 indicam que sugestões não são implementadas e 12 percebem falta de incentivo para *feedback*, revelando alguma inconsistência. Na SCMT, 64 colaboradores reconhecem uma atitude efetivamente valorizadora e aberta à implementação de melhorias, apenas 6 afirmam ausência de incentivo ao *feedback*, demonstrando uma cultura organizacional mais participativa e orientada para melhoria contínua. Assim, a SCMT é percecionada como mais recetiva e proativa, enquanto na SCMCD ainda se observam sinais de distanciamento.

A liderança é percecionada como relativamente recetiva em ambas as SCM, mas a análise por organização evidencia uma diferença clara, dado que a SCMT apresenta uma cultura mais estruturada de melhoria contínua e integração de *feedback*, enquanto a SCMCD revela práticas menos consistentes e menor previsibilidade na implementação de sugestões.

Na SCMCD, 16,7% dos colaboradores classifica a transparência como “moderadamente transparente”, 12,3% como “bastante transparente”, apenas 2,5% como “totalmente transparente”, e 11,1% percebem-na como pouco ou nada transparente, indicando fragilidades na partilha de informação. Na SCMT, 15,4% colaboradores consideram a gestão “totalmente transparente”, 16,7% “bastante transparente” e 6,1% pouco ou nada transparente, evidenciando uma cultura mais aberta e comunicativa. Conclui-se, assim, que a SCMT apresenta práticas de gestão mais claras e acessíveis, enquanto na SCMCD a transparência é satisfatória, mas insuficiente (ver Tabela 22).

Tabela 22.

Opinião dos colaboradores quanto à transparência na gestão de recursos humanos

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Nada transparente	5	2

III. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

	3,1%	1,2%
Pouco transparente	13	8
	8%	4,9%
Moderadamente transparente	27	27
	16,7%	16,7%
Bastante transparente	20	27
	12,3%	16,7%
Totalmente transparente	4	25
	2,5%	15,4%

Nota. Elaboração própria

A transparência é reconhecida como um valor presente nas duas SCM, no entanto, a leitura comparativa entre as organizações evidencia maior abertura, clareza e circulação de informação na SCMT, enquanto na SCMCD persistem fragilidades e percepções de menor acessibilidade à informação estratégica.

A percepção sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é globalmente positiva, embora com diferenças relevantes (ver Tabela 23). Na SCMCD, 28 colaboradores consideram que a organização proporciona algumas condições, 19 apenas condições básicas, 10 consideram que existem todas as condições e 14 percebem as condições como insuficientes, indicando espaço para melhorias. Na SCMT, 32 colaboradores afirmam que a organização proporciona todas as condições, 31 mencionam que apenas existem algumas condições, apenas 5 mencionam que estas são insuficientes e nenhum indica inexistência de condições.

As medidas mais mencionadas na SCMCD foram “Respeitar limites psicológicos e físicos” (25 respostas) e “Reorganizar tarefas para otimizar tempo” (20 respostas), enquanto na SCMT destacam-se “Permitir horários de trabalho mais flexíveis” (37 respostas) e “Respeitar limites psicológicos e físicos” (34 respostas), evidenciando uma maior valorização da flexibilidade na SCMT.

Tabela 23.

Percepção dos colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Permitir horários de trabalho mais flexíveis	10	37
Garantir que os prazos de execução de tarefas sejam	15	28

cumpridos, evitando a sobrecarga e excesso de horas extras		
Permitir pausas durante o expediente, para que os colaboradores possam manter a produtividade sem prejudicar o bem-estar	11	7
Evitar o contacto de trabalho após o horário laboral	10	15
Reorganizar as tarefas para otimizar o tempo	20	10
Tornar mais flexível o usufruto de folgas e dias de descanso	8	7
Respeitar os limites psicológicos e físicos dos colaboradores	25	34

Nota. Elaboração própria

Ambas as organizações demonstram sensibilidade para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contudo, a SCMT apresenta um conjunto mais robusto de práticas de apoio e mecanismos de flexibilidade, enquanto a SCMCD evidencia condições mais básicas e maior heterogeneidade nas perceções.

O processo de avaliação de desempenho e promoção é percecionado de forma moderadamente positiva, mas com sinais de incerteza e falta de transparência. Quanto às promoções conforme a lei, 20,3% colaboradores na SCMCD e 30,9% na SCMT concordam parcial ou totalmente, mas 13% na SCMCD indicam neutralidade e 5,6% desconhecimento, revelando menor clareza (ver Tabela 24).

Tabela 24.

Perceção dos colaboradores sobre as promoções serem efetuadas como previsto na lei

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Discordo totalmente	9 5,6%	2 1,2%
Discordo parcialmente		4 2,5%

Não concordo nem discordo	21	29
	13%	17,9%
Concordo parcialmente	26	29
	16%	17,9%
Concordo totalmente	7	9
	4,3%	5,6%

Nota. Elaboração própria

A relação entre a avaliação de desempenho e promoções apresenta ceticismo, pois na SCMCD, apenas 11,7% concordam parcialmente e nenhum totalmente, na SCMT 24% concordam parcial ou totalmente, havendo um elevado número de respostas neutras ou de desconhecimento (ver Tabela 25).

Tabela 25.

Percepção dos colaboradores sobre as avaliações de desempenho

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Discordo totalmente	10	1
	6,2%	0,6%
Discordo parcialmente	7	4
	4,3%	2,5%
Não concordo nem discordo	20	38
	12,3%	23,5%
Concordo parcialmente	19	26
	11,7%	16%
Concordo totalmente		13
		8%

Nota. Elaboração própria

Quanto ao reconhecimento dos colaboradores mais empenhados, na SCMCD a maioria discorda total ou parcialmente, apenas 8% concordam parcial e totalmente, enquanto na SCMT 21,6% concordam parcial ou totalmente e 10,5% discordam. Em síntese, a SCMT apresenta uma percepção mais positiva e estruturada do processo de avaliação e promoção, enquanto na SCMCD prevalece uma visão ambígua e crítica (ver Tabela 26).

Tabela 26.

Percepção sobre a avaliação e reconhecimento dos colaboradores mais empenhados na organização

	Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
Discordo totalmente	17 10,5%	6 3,7%
Discordo parcialmente	11 6,8%	11 6,8%
Não concordo nem discordo	17 10,5%	27 16,7%
Concordo parcialmente	11 6,8%	24 14,8%
Concordo totalmente	2 1,2%	11 6,8%

Nota. Elaboração própria

Assim, a SCMT destaca-se por ter maior coerência e confiança no processo, enquanto na SCMCD predominam dúvidas, desconhecimento e percepções menos positivas, revelando divergências significativas no modo como a avaliação é implementada e comunicada.

Relativamente aos fatores de concordância associados à liderança, organização e ambiente de trabalho, a SCMT apresenta uma percepção mais positiva, com confiança na liderança, clareza nas regras, motivação nas tarefas, promoção de formação e incentivo ao trabalho em equipa, abertura à participação e envolvimento em projetos de mudança, reforçada por reuniões frequentes com diretores técnicos. Na SCMCD, a percepção é mais neutra, com menor confiança, motivação e oportunidades de participação, refletindo uma gestão menos dinâmica e centrada na participação ativa. Estas diferenças indicam que fortalecer a comunicação interna, incentivar a autonomia e valorizar as opiniões dos colaboradores pode melhorar o clima organizacional na SCMCD.

Verifica-se, assim, que existe uma percepção tendencialmente positiva do ambiente de trabalho nas duas SCM, no entanto a SCMT apresenta maior dinamismo, abertura à participação e confiança na liderança, enquanto a SCMCD se caracteriza por ter uma maior neutralidade e menor envolvimento, salientando-se a necessidade de fortalecer as práticas de comunicação e participação, sobretudo na SCMCD.

III.3. Verificação de Hipóteses

Constata-se que a relação entre anos de serviço e percepção do estilo de liderança é fraca e não significativa, sendo apresentado o valor de 0,132 (V de Cramer) para colaboradores, com $p\text{-value} = 0,904$ ($p\text{-value} > \alpha$), e 0,522 (V de Cramer) para diretores técnicos, com $p\text{-value} =$

0,351 ($p\text{-value} > \alpha$), indicando que a antiguidade não influencia significativamente a percepção de liderança. Apesar disso, os resultados sugerem uma associação moderada entre as duas variáveis no grupo dos diretores técnicos.

A relação entre formação em gestão de organizações sociais e opinião sobre objetivos estratégicos é fraca e não significativa entre colaboradores (V de Cramer = 0,211, $p\text{-value} = 0,153$, $p\text{-value} > \alpha$), mas forte e significativa entre diretores técnicos (V de Cramer = 0,784, $p\text{-value} = 0,005$, $p\text{-value} < \alpha$), evidenciando que a formação especializada influencia positivamente a percepção de objetivos estratégicos nos níveis hierárquicos superiores, verificando-se, por isso, esta hipótese.

A associação entre o estilo de liderança percebido e o tipo de comunicação é moderadamente fraca, mas significativa entre colaboradores (V de Cramer = 0,232–0,255; $p\text{-value} < \alpha$), indicando que a percepção de liderança varia com o tipo de comunicação. Entre diretores técnicos, os valores mais elevados (V de Cramer = 0,329–0,612; $p\text{-value} > \alpha$) não são significativos, refletindo menor exposição às dinâmicas diárias.

Entre colaboradores, não existe relação significativa entre clareza de objetivos estratégicos e estilo de liderança (V de Cramer = 0,183; $p\text{-value} = 0,344$, $p\text{-value} > \alpha$), enquanto entre diretores técnicos há uma tendência moderada (V de Cramer = 0,684; $p\text{-value} = 0,081$, $p\text{-value} > \alpha$), sugerindo influência potencial da liderança nos níveis superiores.

Todos os tipos de comunicação analisados influenciam positivamente a percepção de eficácia entre colaboradores: formal (V de Cramer = 0,394; $p\text{-value} < \alpha$), oral (V de Cramer = 0,520; $p\text{-value} < \alpha$), escrita (V de Cramer = 0,527; $p\text{-value} < \alpha$) e hierárquica (V de Cramer = 0,492; $p\text{-value} < \alpha$). Entre diretores técnicos, as associações são fracas e não significativas: formal (V de Cramer = 0,055; $p\text{-value} = 0,866$, $p\text{-value} > \alpha$), oral (V de Cramer = -0,058; $p\text{-value} = 0,859$, $p\text{-value} > \alpha$), escrita (V de Cramer = -0,005; $p\text{-value} = 0,987$, $p\text{-value} > \alpha$) e hierárquica (V de Cramer = -0,181; $p\text{-value} = 0,573$, $p\text{-value} > \alpha$), indicando menor impacto das práticas comunicacionais.

As habilitações literárias não influenciam significativamente a percepção de oportunidades de crescimento (V de Cramer = 0,189; $p\text{-value} = 0,760$, $p\text{-value} > \alpha$). Por outro lado, o grau de satisfação geral apresenta uma relação positiva com as qualidades percebidas no gestor: comunicação clara (V de Cramer = 0,41; $p\text{-value} < 0,001$, $p\text{-value} < \alpha$), atitude otimista (V de Cramer = 0,43; $p\text{-value} < 0,001$), comprometimento (V de Cramer = 0,30–0,42; $p\text{-value} < 0,001$), autodisciplina (V de Cramer = 0,33–0,41; $p\text{-value} < 0,001$), autoconfiança (V de Cramer = 0,33–0,38; $p\text{-value} < 0,001$) e honestidade e respeito (V de Cramer = 0,24; $p\text{-value} < 0,001$), indicando que líderes com comunicação eficaz e postura positiva promovem um ambiente mais satisfatório.

O envolvimento dos colaboradores e a valorização de opiniões pela liderança estão fortemente associados à percepção de oportunidades de crescimento (V de Cramer = 0,618; p-value < 0,001), destacando a importância de práticas participativas. A relação entre comunicação e equilíbrio vida profissional/pessoal é positiva: formal (V de Cramer = 0,229; p-value < 0,001), oral (V de Cramer = 0,411; p-value < 0,001), escrita (V de Cramer = 0,404; p-value < 0,001) e hierárquica (V de Cramer = 0,353; p-value < 0,001), evidenciando que a comunicação aberta e consistente impacta positivamente a percepção de bem-estar.

O estilo de liderança influencia a percepção sobre avaliação de desempenho e promoções, havendo relação positiva quanto às promoções legais (V de Cramer = 0,229; p-value = 0,015, p-value < α) e reconhecimento de empenho (V de Cramer = 0,228; p-value = 0,018, p-value < α), mas não significativa no que diz respeito às promoções baseadas em avaliações de desempenho (V de Cramer = 0,201; p-value = 0,137, p-value > α). Quanto mais ajustado é o estilo de liderança às necessidades da equipa, melhor tende a ser o desempenho, motivação e coesão.

A frequência de utilização de métodos de comunicação relaciona-se com gestão de desafios de RH: comunicação direta e clara (V de Cramer = 0,439–0,596; p-value < 0,001), bidirecional (V de Cramer = 0,236–0,422; p-value < 0,001) e disseminação ampla da informação (V de Cramer = 0,509–0,707; p-value < 0,001), evidenciando que a clareza e o alcance da informação favorecem uma gestão eficaz. Por outro lado, os elementos disponibilizados pela organização apresentam fraca relação com a responsabilidade dos colaboradores na ausência do gestor (V de Cramer = -0,034–0,501; p-value > 0,001), exceto o plano de desenvolvimento individual (V de Cramer = 0,457; p-value = 0,135, p-value > 0,001) e aprendizagem prática (V de Cramer = 0,501; p-value = 0,097, p-value > α), indicando a influência de fatores contextuais e estilo de liderança.

Por fim, a satisfação dos colaboradores está positivamente associada a indicadores de desempenho observados pelos diretores técnicos: qualidade do trabalho (V de Cramer = 0,682; p-value < 0,001), cumprimento de metas (V de Cramer = 0,654; p-value < 0,001), assiduidade (V de Cramer = 0,519; p-value < 0,001) e pontualidade (V de Cramer = 0,482; p-value < 0,001), demonstrando impacto da satisfação no desempenho organizacional. A comunicação direta, bidirecional e a disseminação ampla influenciam o desempenho das equipas (V de Cramer = 0,500–0,785; p-value < 0,001), com comunicação clara e ampla correlacionando-se com melhor desempenho coletivo. A relação entre elementos de comunicação eficaz e estilo de liderança também é positiva (V de Cramer = 0,577; p-value = 0,213, p-value > α), refletindo que os líderes que valorizam a comunicação clara adotam estilos mais participativos e orientados para o desempenho coletivo.

III.4. Discussão Teórica dos Resultados

A análise comparativa entre a SCMT e a SCMCD evidencia que, embora ambas as organizações integrem o mesmo setor e partilhem a missão social de promover o bem-estar comunitário, apresentam diferenças significativas nas práticas de liderança e gestão de RH, refletindo distintos graus de maturidade organizacional, comunicação interna e envolvimento dos colaboradores. Estas diferenças não surgem apenas como variações circunstanciais, mas configuram padrões consistentes de funcionamento, que remetem para modelos distintos de cultura organizacional e de liderança, tal como referem Schein (2017) e Chiavenato citado por Lins e Lourenço (s.d.), quando defendem que as práticas de gestão incorporam e materializam valores estruturantes das organizações.

Os resultados obtidos nos questionários e nas análises documentais revelam que a liderança nas duas organizações assume características diferenciadas. Na SCMT, observa-se uma liderança mais participativa e democrática, em que os gestores procuram envolver os colaboradores nos processos decisórios e incentivar a partilha de ideias. Essa abordagem, de acordo com Cardoso et al. (2016), reflete os princípios de uma liderança transformacional, que privilegia a comunicação, a motivação e a valorização dos membros da equipa. Além disso, este tipo de liderança tende a promover relações de confiança e a reforçar a autonomia dos colaboradores, aspetos que, segundo Bass e Riggio (2006), potenciam um maior sentido de pertença e compromisso com os objetivos institucionais.

Por outro lado, na SCMCD verificou-se uma liderança mais diretiva e centrada na hierarquia, com decisões predominantemente tomadas pela direção e menor delegação de responsabilidades, aproximando-se do modelo de liderança transacional ou autocrática (Reis & Silva, 2018). Este estilo tende a privilegiar o controlo, a previsibilidade e a obediência às normas, aspetos que, embora possam garantir estabilidade e cumprimento rigoroso de procedimentos, frequentemente limitam a criatividade, a participação e o desenvolvimento de processos colaborativos, sendo estes fatores essenciais no terceiro setor, onde o envolvimento emocional e o compromisso ético são fundamentais.

Estas diferenças repercutem-se nas práticas de gestão de RH. Na SCMT, as práticas observadas refletem uma maior integração entre liderança e gestão de pessoas, traduzida em mecanismos mais eficazes de comunicação interna, *feedback* e reconhecimento profissional. Os colaboradores referiram maior satisfação com o ambiente de trabalho e com a abertura da gestão para ouvir sugestões. De acordo com Yukl (2013), esta relação de confiança e participação é uma das bases do desempenho sustentável, pois potencia o compromisso organizacional e a inovação. Também Ulrich (1997) defende que organizações orientadas para

o desenvolvimento humano tendem a apresentar maiores níveis de eficácia, precisamente porque articulam a gestão de RH com a estratégia institucional.

Na SCMCD, embora se verifique um cumprimento rigoroso das normas e procedimentos, as práticas de gestão de RH revelam menor flexibilidade e comunicação bidirecional limitada, o que pode reduzir o sentimento de pertença dos colaboradores. Esta realidade confirma as perspetivas de Lopes (2012) e de Pina e Cunha et al. (2016), que sublinham a importância de equilibrar o controlo hierárquico com a autonomia e a motivação intrínseca, de modo a evitar ambientes de trabalho demasiado formais e pouco participativos. A rigidez comunicacional, associada a uma estrutura mais verticalizada, tende a limitar a inovação e pode contribuir para perceções de menor transparência ou de distanciamento entre gestão e equipas.

Em ambas as organizações, a formação e o desenvolvimento profissional são reconhecidos como fatores relevantes, mas a SCMT apresenta uma maior aposta em capacitação contínua, alinhada com a sua visão estratégica de melhoria contínua e humanização dos serviços. Já na SCMCD, os programas de formação surgem de forma mais pontual e dependem frequentemente das necessidades imediatas de cada setor. Assim, tal constatação está em consonância com as teorias de gestão estratégica de RH defendidas por Lopes (2012), que apontam a formação e o desenvolvimento como pilares centrais da competitividade e da sustentabilidade organizacional. Também a perspetiva de Garvin (2000) sobre as organizações reforça esta diferença, pois as organizações que investem de forma contínua na aprendizagem organizacional tendem a apresentar maior capacidade adaptativa e melhores indicadores de desempenho.

A comunicação organizacional e o *feedback* foram igualmente aspetos diferenciadores entre as duas organizações. Na SCMT, a existência de canais formais e informais de comunicação, facilita a cooperação entre gestores e colaboradores, contribuindo para um clima organizacional mais coeso e motivador e, tal alinhamento corresponde ao que Men e Stacks (2014) identificam como comunicação estratégica eficaz, baseada na clareza, consistência e bidirecionalidade. Na SCMCD, apesar da comunicação ser eficaz no cumprimento de tarefas, observa-se uma menor horizontalidade e partilha de informação, confirmando o que Schein (2017) define como “culturas organizacionais mais rígidas e orientadas para o controlo”, em contraste com aquelas que privilegiam o diálogo e a partilha de valores.

No que se refere à motivação dos colaboradores, ambos os contextos organizacionais demonstram preocupação com o bem-estar e a valorização das equipas, mas é na SCMT que se verifica um maior equilíbrio entre o cumprimento das metas institucionais e a atenção às necessidades individuais. Os colaboradores identificam-se mais com a missão e os valores da

organização, o que reforça o papel da liderança transformacional na criação de um propósito compartilhado (Bass & Riggio, 2006, cit. por Reis & Silva, 2018). Esta identificação com o propósito constitui um importante fator motivacional no terceiro setor, onde o valor do trabalho e do contributo social assumem particular relevância (Bacq & Eddleston, 2018).

De um modo geral, a comparação evidencia que a SCMT tende a adotar práticas de liderança transformacional e gestão estratégica de RH, centradas na valorização humana, comunicação e inovação, enquanto a SCMCD mantém uma liderança mais tradicional e hierárquica, com foco na execução e na observação de normas. Estas distinções revelam que o modelo de liderança tem impacto direto na eficácia das práticas de gestão de RH, na motivação e na satisfação dos colaboradores, confirmando as teorias apresentadas por Cardoso et al. (2016) e Yukl (2013), segundo as quais a liderança é um fator determinante para a cultura organizacional e o desempenho global. Além disso, reforçam a visão de que organizações necessitam de líderes capazes de equilibrar a orientação para resultados com uma forte sensibilidade relacional.

Em síntese, os resultados permitem afirmar que as práticas de liderança mais participativas e humanizadas potenciam um melhor desempenho organizacional, , onde a missão social exige uma forte coesão entre valores, pessoas e objetivos, reforçando a importância de formar líderes com competências comunicacionais, estratégicas e emocionais, capazes de equilibrar as exigências de gestão com a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. A evidência empírica obtida demonstra que a aposta em práticas mais inclusivas e comunicativas contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis, equipas mais envolvidas e maior capacidade de adaptação aos desafios do contexto social contemporâneo.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre os diferentes tipos de liderança e o papel dos gestores na gestão de Recursos Humanos, através de um estudo comparativo entre a Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e a Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire. Partindo da questão central “De que forma os diversos tipos de liderança se refletem em abordagens distintas na gestão de recursos humanos, considerando o papel dos gestores na promoção de práticas eficazes de gestão para otimizar o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores?”, foi possível compreender que a liderança exerce influência direta e decisiva na forma como as práticas de gestão de Recursos Humanos são implementadas e perçecionadas nas organizações sociais.

A investigação permitiu constatar que ambas as organizações partilham uma missão social comum, mas diferem na forma como articulam a liderança e a gestão de pessoas. A Santa Casa da Misericórdia de Tarouca caracteriza-se por um estilo de liderança participativo, baseado na comunicação aberta, no incentivo à formação e no envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão. Em contrapartida, na Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire evidencia-se um estilo mais diretivo, centrado na hierarquia e na supervisão, o que tende a limitar a autonomia e a iniciativa dos colaboradores. Estas diferenças mostram que a liderança transformacional, valoriza a motivação, a confiança e o compromisso.

Os resultados confirmam a literatura estudada, uma vez que destacam a importância do líder enquanto agente de mudança e mediador entre a estratégia organizacional e as pessoas. A liderança eficaz, quando alinhada com práticas consistentes de gestão de Recursos Humanos, nomeadamente formação contínua, comunicação transparente e valorização profissional, gera impactos positivos na produtividade, no clima organizacional e na coesão interna da organização.

Tendo em consideração os resultados obtidos, torna-se possível delinear um conjunto de propostas de melhoria que contribuem para reforçar a eficácia organizacional e potenciar as práticas de liderança mais alinhadas com as necessidades das equipas das Santas Casas da Misericórdia:

1. Investir em programas de formação em liderança para diretores técnicos e coordenadores, com foco nas competências associadas à liderança transformacional, comunicação eficaz e gestão de equipas, dado que esta medida permitirá reforçar as práticas de liderança que promovam maior motivação, coesão e envolvimento das equipas;

2. Reforçar os mecanismos de comunicação interna, promovendo espaços regulares de *feedback* bidirecional entre líderes e colaboradores, pois melhoraria os fluxos comunicacionais pode aumentar a transparência, reduzir conflitos e favorecer um clima organizacional mais colaborativo;
3. Implementar processos formais de avaliação e monitorização da liderança, que permitam identificar pontos fortes e áreas de melhoria, promover boas práticas e alinhar estilos de liderança com a missão social da organização;
4. Desenvolver ações de valorização e reconhecimento do trabalho das equipas, uma vez que os resultados revelaram que a motivação está fortemente ligada às perceções de apoio, reconhecimento e escuta ativa por parte dos líderes;
5. Criar oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão, ajustadas às funções dentro das Santas Casas da Misericórdia, reforçando a motivação e o compromisso dos colaboradores com a missão organizacional.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes, condicionado pela dimensão de respostas fornecidas pelos elementos das organizações o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a recolha de dados limitou-se a um período temporal específico, não permitindo uma observação longitudinal das práticas de liderança e gestão.

Apesar destas limitações, o estudo contribui para o conhecimento académico e prático salientando a importância de promover modelos de liderança participativos, éticos e humanizados que reforcem o papel dos gestores enquanto facilitadores do desenvolvimento humano e institucional.

Assim, denota-se importante que as Santas Casas da Misericórdia invistam na formação dos gestores, promovendo competências de comunicação, inteligência emocional e gestão estratégica de pessoas. A adoção de políticas de Recursos Humanos mais inclusivas e participativas poderá, assim, potenciar a motivação e o envolvimento dos colaboradores, refletindo-se na qualidade dos serviços prestados e na concretização da missão social destas organizações.

Em síntese, a investigação evidencia que a liderança é o eixo estruturante da gestão de Recursos Humanos, sendo determinante para o desempenho e sustentabilidade das organizações sociais. A consolidação de estilos de liderança baseados na confiança, cooperação e valorização das pessoas representa não apenas uma vantagem competitiva, mas também um compromisso ético com a dignidade humana e com a promoção do bem comum, que são princípios fundamentais das Santas Casas da Misericórdia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abecasis, F. (2015). *Liderança e storytelling: O poder das histórias no contexto da liderança organizacional*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa], Lisboa, Portugal.
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. SPI Ed.
- Antunes, S. (2024). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais: Mestrado em Organizações Sociais*. [PowerPoint de apoio à disciplina Metodologias de Investigação em Ciências Sociais, lecionada na ESTGL, IPV].
- Assembleia da República. (2013). Lei n.º30/2013 de 8 de maio. *Diário da República n.º 88/2013 – I Série*.
- Bacq, S., & Eddleston, K. (2018). A resource-based view of social entrepreneurship: How stewardship culture benefits scale of social impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589–611.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14ª ed.). Cengage Learning Ed.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. (2ª ed). Lawrence Erlbaum Associates Ed.
- Bodgan, R., & Biklen, S. (2007). *Qualitative research for education: Na introduction to theories and methods* (5ª ed.). Pearson Ed.
- Cardoso, C., Cunha, M., Cunha, R., Neves, P., & Rego, A. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Rh Ed.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta Ed.
- Clot, Y. (2021). De Elton Mayo a Ivar Oddone: redescobrir a instrução ao sócia. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 1, 135-151.
- Costa, J., Dias, Á. & Varela, M. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics Ed.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ª ed.). SAGE Publications Ed.
- Creswell, J., & Clark, V. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3ª ed.). SAGE Publications Ed.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. SAGE Publications Ed.
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2ª ed.). McGraw-Hill Ed.

- Fernandes, C. (2016). *A sustentabilidade das organizações de economia social: O estudo de caso da Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Economia Política], Lisboa, Portugal.
- Furtado, M. C. (2021). *O papel das Misericórdias no contexto social-local: Um estudo comparativo entre o interior e litoral*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Instituto Politécnico de Viseu], Viseu, Portugal.
- Garvin, D. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press Ed.
- Hill, A., & Hill, M. (2008). *Investigação por inquérito* (2ª ed.) Sílabo Ed.
- Hoz, A. (1985). *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Anaya Ed.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3ª ed.). HRW Ed.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1991). *Fundamentos da metodologia científica* (3ª ed.). Atlas Ed.
- Lins, Y., & Lourenço, J. (s.d.). Comunicação Organizacional como Estratégia de Gerenciamento Eficaz. *Contribuciones a la Economía*. Ed. rev.
- Liu, Y. (2017). Review of Human Resource Management Function of Front Line Managers. *Open Journal of Business and Management*, 5, 671-679.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para um síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Sílabo Ed.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas Ed.
- Men, L., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Neuman, W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7ª ed.). Pearson Ed.
- Nogueira, R. (2017). *Caracterização das Instituições do Terceiro Setor que compõem a União de Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Bragança*. [Relatório de Projeto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança], Bragança, Portugal.
- Pereira, M. (2015). *Liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas: Análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto de Lisboa], Lisboa, Portugal.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e Gestão*. RH Ed.

- Reis, F., & Silva, V. P. (2018). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações* (2ª ed.). Sílabo Ed.
- Rodrigues, C. (2016). *Recursos Humanos e Gestão da Qualidade: “Estudos de caso” em Instituições Particulares de Solidariedade Social no concelho de Estremoz*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora], Évora, Portugal.
- Rowe, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 7-19.
- Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire (2015). Estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire. <https://scmcastrodaire.com/wp-content/uploads/2024/03/ESTATUTOSNOVOS.compressed.pdf>
- Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire. (2024). *Website institucional da Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire*. <https://scmcastrodaire.com/>
- Santos, P. M. (coord.) (2021). *Gestão de Organizações Sociais*. Edições Esgotadas. ISBN: 978-989-9015-70-8
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4ª ed.). Escolar Ed.
- Serrano, A. (2017). *Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora], Évora, Portugal.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5ª ed.). Wiley Ed.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications Ed.
- União das Misericórdias Portuguesas. (2018a). Apresentação. <https://www.ump.pt/Home/misericordias/apresentacao/>
- União das Misericórdias Portuguesas. (2018b). Missão e Visão. <https://www.ump.pt/Home/uniao/missao-e-visao/União das Misericórdias Portuguesas>.
- União das Misericórdias Portuguesas. (2023). Estatutos da União das Misericórdias Portuguesas. https://cdn.ump.pt/files/files/ESTATUTOS_2023.pdf
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press Ed.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6ª Ed.). SAGE Publications Ed.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8ª ed.). Pearson Ed.

Apêndice A – Questionário dirigido a Colaboradores



Questionário dirigido aos Colaboradores

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	
Este questionário foi desenvolvido no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, pertencente ao Instituto Politécnico de Viseu, sendo da responsabilidade da mestranda Vanessa Cardoso Dias, e faz parte do estudo intitulado "A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu". O objetivo deste questionário é recolher informações sobre o tipo de liderança adotado pelos gestores e analisar a sua influência na gestão de recursos humanos. Além disso, pretende-se investigar as práticas de comunicação e feedback dos gestores e o seu impacto na promoção de uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos da instituição. As respostas fornecidas ajudarão a identificar áreas de melhoria nas condições de trabalho, tendo em vista aumentar a satisfação geral dos colaboradores e dos gestores. É fundamental que o preenchimento seja feito de forma consciente, sincera e integral para garantir a precisão e a utilidade dos dados recolhidos. Este questionário respeita a legislação portuguesa sobre a proteção de dados, conforme a Lei nº 58/2019, de 8 de agosto, que consagra o dever de sigilo das informações recolhidas. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações cedidas. Ao aceitar responder ao questionário está a conceder o seu consentimento de forma voluntária e informada para a utilização das suas respostas nos termos acima descritos. Se tiver alguma dúvida ou precisar de ajuda para preencher o questionário, entre, por favor, em contacto com a mestranda, através do email pv20930@estgl.ipv.pt	
INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	
O presente instrumento metodológico foi criado no sentido de conhecer a sua perceção relativamente aos vários fatores relacionados com a Liderança na organização e o papel do Gestor quanto à Gestão dos Recursos Humanos. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, apenas é pretendida a sua opinião pessoal e sincera. Após o preenchimento coloque o questionário no envelope e feche-o.	
SECÇÃO 1: CARATERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS	
1. Indique a organização em que trabalha. (Assinale com um "X") Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire ☐ Santa Casa da Misericórdia de Tarouca ☐	Área reservada a tratamento estatístico
2. Indique o seu cargo na organização. (Assinale com um "X") Colaborador(a) ☐ Diretor(a) Técnico(a) ☐	
3. Em que resposta social desempenha funções? _____	
4. Há quanto tempo desempenha funções na organização? (Assinale com um "X") Há menos de 1 ano. ☐ Entre 1 e 2 anos. ☐ Entre 3 e 5 anos. ☐ Há mais de 5 anos. ☐	
5. Indique o seu género. (Assinale com um "X") Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não responder ☐	
6. Assinale a sua faixa etária. (Assinale com um "X") Menos de 20 anos ☐ Entre 20 a 29 anos. ☐ Entre 30 e 39 anos. ☐ Entre 40 e 50 anos. ☐ Mais de 50 anos. ☐	
7. Indique as suas habilitações literárias. (Assinale com um "X") 1.º Ciclo (1.º ao 4.º ano) ☐ 2.º Ciclo (5.º ao 6.º ano) ☐ 3.º Ciclo (7.º ao 9.º ano) ☐ Secundário ou equivalente (10.º ao 12.º ano) ☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐	

A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu

7.1 Indique a sua área de formação académica (se aplicável)																																															
8. Tem formação (base e/ou complementar) na área da gestão de organizações sociais? (Assinale com um "X")																																															
Sim. Qual? _____		☐																																													
Não		☐																																													
SECÇÃO 2: SATISFAÇÃO E ORGANIZAÇÃO																																															
9. Na sua opinião, os objetivos estratégicos da organização são bem compreendidos por todos? (Assinale com um "X")																																															
Não existem objetivos estratégicos definidos		☐																																													
Não, são frequentemente mal compreendidos		☐																																													
Às vezes são confusos		☐																																													
Sim, mas nem sempre de forma clara		☐																																													
Sim, perfeitamente compreendidos		☐																																													
10. Aprecie os seguintes fatores com respeito à natureza da influência que exercem sobre o clima/ambiente da organização. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação)																																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Muito negativa</th> <th>Negativa</th> <th>Indiferente</th> <th>Positiva</th> <th>Muito positiva</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>	Muito negativa	Negativa	Indiferente	Positiva	Muito positiva	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐																					
Muito negativa	Negativa	Indiferente	Positiva	Muito positiva																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
	Estilo de liderança adotado pelo gestor																																														
	Condições físicas do ambiente de trabalho																																														
	Qualidade da comunicação interna																																														
	Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional																																														
11. Como descreveria o estilo de liderança que predomina na organização? (Assinale com um "X" a afirmação mais adequada)																																															
O gestor toma decisões sozinho		☐																																													
O gestor desenvolve a participação dos colaboradores		☐																																													
Os colaboradores têm total liberdade na tomada de decisão		☐																																													
O gestor tem visão estratégica e proporciona confiança aos colaboradores		☐																																													
Os colaboradores recebem uma recompensa se o seu esforço for positivo e são punidos se o seu esforço for negativo		☐																																													
O intuito do gestor é criar competências nos colaboradores para que possam ser líderes		☐																																													
12. Indique o seu grau de concordância com respeito às seguintes afirmações. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação)																																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Discordo totalmente</th> <th>Discordo parcialmente</th> <th>Não concordo nem discordo</th> <th>Concordo parcialmente</th> <th>Concordo totalmente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
	A Gestão informa e consulta os Colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização																																														
	Os Colaboradores demonstram empenho no processo de mudança																																														
	A Gestão aceita críticas construtivas																																														
	Os Colaboradores aceitam sugestões de melhoria																																														
	Ambas as partes encorajam a confiança mútua e o respeito																																														
	A Gestão promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua																																														
	A Gestão promove ações de formação																																														
	A Gestão cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências																																														
	A Gestão reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas																																														
13. Indique com que frequência são utilizados os seguintes métodos de comunicação entre Gestores e Colaboradores. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação)																																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nunca</th> <th>Raramente</th> <th>Ocasionalmente</th> <th>Frequentemente</th> <th>Sempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐																
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
	Comunicação Formal																																														
	(Reuniões e-mails, manual de acolhimento, divulgação nas redes sociais, vídeos institucionais, cartazes/folhetos, relatórios, organização de eventos internos, newsletter periódica/jornal ou revista interna/placard, press clipping)																																														
	Comunicação Oral																																														
	(Entrevistas individuais e/ou em grupo, apresentações da organização)																																														
	Comunicação Escrita																																														
	(Inquéritos por questionário, caixa de sugestões)																																														
	Comunicação Hierárquica																																														
	(Organograma, visita das chefias aos postos de trabalho)																																														

13.1. Como avalia a eficácia da comunicação interna da organização? (Assinale com um "X")										
Ineficaz						☐				
Pouco eficaz						☐				
Moderadamente eficaz						☐				
Muito eficaz						☐				
Extremamente eficaz						☐				
14. Assinale com um "X" a opção que, na sua opinião, é mais relevante para que a organização consiga estabelecer uma comunicação eficaz entre líderes e colaboradores.										
Formação adequada aos colaboradores (para que se sintam preparados e integrados no funcionamento da organização)						☐				
Boa integração de novos colaboradores na organização						☐				
Reuniões regulares entre colaboradores e gestores (para partilhar e ouvir informações e esclarecer dúvidas)						☐				
Feedback individual e/ou em grupo por parte dos gestores (para que cada colaborador saiba como está a desempenhar o seu trabalho e como pode melhorar)						☐				
15. Qual é o seu grau de satisfação com respeito a cada um dos seguintes itens? (1- Muito Insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Indiferente; 4- Satisfeito; 5- Muito Satisfeito)						1	2	3	4	5
Imagem da organização						☐	☐	☐	☐	☐
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						☐	☐	☐	☐	☐
Forma como a organização gere os conflitos de interesse						☐	☐	☐	☐	☐
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização						☐	☐	☐	☐	☐
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						☐	☐	☐	☐	☐
Envolvimento dos gestores em atividades de melhoria						☐	☐	☐	☐	☐
Formas de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						☐	☐	☐	☐	☐
SECÇÃO 3: SATISFAÇÃO E LIDERANÇA										
16. Como avalia as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências da organização? (Assinale com um "X")										
Inexistentes						☐				
Insuficientes						☐				
Satisfatórias						☐				
Boas						☐				
Excelentes						☐				
16.1. O que poderia ser feito para melhorar essas oportunidades? (Assinale com um "X" as duas opções que considera mais relevantes)										
Aumentar a frequência de formações, a oferta de cursos e <i>workshops</i>						☐				
Participação em mais projetos interdisciplinares						☐				
Apoiar a formação externa						☐				
Oferecer <i>feedback</i> contínuo						☐				
Fomentar a rotação de funções						☐				
Ampliar as oportunidades de mobilidade interna e externa						☐				
Assumir maior responsabilidade						☐				
17. Indique as qualidades do Gestor da organização, assinalando se este já possui ou se deveria possuir cada uma das opções mencionadas na tabela. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação)						Já possui	Deveria possuir			
Atitude otimista						☐	☐			
Autodisciplina						☐	☐			
Carisma						☐	☐			
Comprometimento						☐	☐			
Comunicação clara						☐	☐			
Autoconfiança						☐	☐			
Criatividade e inovação						☐	☐			
Discernimento						☐	☐			
Aprendizagem contínua						☐	☐			
Honestidade e Respeito						☐	☐			
Humildade						☐	☐			
Capacidade de atribuir responsabilidades						☐	☐			

A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu

18. Em que medida as suas opiniões e sugestões são consideradas pela liderança? (Assinale com um "X") Nunca ☐ Raramente ☐ Ocasionalmente ☐ Frequentemente ☐ Sempre ☐																																															
18.1 Como é que a liderança lida com as sugestões ou críticas dos colaboradores? (Assinale com um "X") Valoriza sugestões e críticas, e procura implementar melhorias sempre que possível ☐ Tem em conta as sugestões dos colaboradores, mas não as implementa ☐ Não incentiva ou não demonstra interesse em receber <i>feedback</i> dos colaboradores ☐																																															
19. Como classifica a transparência na gestão e comunicação interna de recursos humanos? (Assinale com um "X") Nada transparente ☐ Pouco transparente ☐ Moderadamente transparente ☐ Bastante transparente ☐ Totalmente transparente ☐																																															
20. Como aprecia as condições proporcionadas pela organização para equilibrar a vida profissional e pessoal dos colaboradores? (Assinale com um "X") Não proporciona condições ☐ Proporciona poucas condições ☐ Proporciona condições básicas ☐ Proporciona algumas condições ☐ Proporciona todas as condições ☐																																															
20.1 O que poderia ser feito para melhorar esse equilíbrio? (Assinale com um "X", as duas opções que considera mais importantes) Permitir horários de trabalho mais flexíveis ☐ Garantir que os prazos de execução de tarefas sejam cumpridos, evitando sobrecarga e excesso de horas extras ☐ Permitir pausa durante o expediente, para que os colaboradores possam manter a produtividade sem prejudicar o bem-estar ☐ Evitar contactos de trabalho após o horário laboral ☐ Reorganizar as tarefas para otimizar o tempo ☐ Tornar mais flexível o usufruto de folgas e dias de descanso ☐ Respeitar os limites psicológicos e físicos dos colaboradores ☐																																															
21. Qual é a sua perceção sobre as avaliações de desempenho e promoção na organização? (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação) As promoções são efetuadas como previsto na lei ☐ As promoções levam em linha de conta a avaliação de desempenho ☐ Os colaboradores mais empenhados são reconhecidos pela organização ☐	<table border="1"> <tr> <th>Discordo totalmente</th> <th>Discordo parcialmente</th> <th>Não concordo nem discordo</th> <th>Concordo parcialmente</th> <th>Concordo totalmente</th> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐																										
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
22. Assinale o seu grau de concordância com respeito às seguintes afirmações. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação) Existe confiança na liderança da equipa por parte dos colaboradores ☐ O gestor apresenta organização e estratégias de trabalho que motivam os colaboradores ☐ As regras organizacionais estão estabelecidas de forma clara ☐ As tarefas que desempenha na organização são motivadoras ☐ As tarefas que desempenha na organização são desafiantes ☐ A organização promove ações de formação sobre novos métodos de trabalho ☐ Todos os membros colaboram para desenvolver o trabalho em equipa ☐ Existe oportunidade de participar em projetos de mudança na organização ☐ É possível dar sugestões de melhorias para a organização ☐ São realizadas, frequentemente, reuniões com os diretores técnicos, de forma a definir e avaliar o desempenho ☐	<table border="1"> <tr> <th>Discordo totalmente</th> <th>Discordo parcialmente</th> <th>Não concordo nem discordo</th> <th>Concordo parcialmente</th> <th>Concordo totalmente</th> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											
☐	☐	☐	☐	☐																																											

Apêndice B – Questionário dirigido a Diretores Técnicos



Questionário dirigido aos Diretores Técnicos

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	
Este questionário foi desenvolvido no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, pertencente ao Instituto Politécnico de Viseu, sendo da responsabilidade da mestranda Vanessa Cardoso Dias, e faz parte do estudo intitulado "A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu". O objetivo deste questionário é recolher informações sobre o tipo de liderança adotado pelos gestores e analisar a sua influência na gestão de recursos humanos. Além disso, pretende-se investigar as práticas de comunicação e feedback dos gestores e o seu impacto na promoção de uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos da instituição. As respostas fornecidas ajudarão a identificar áreas de melhoria nas condições de trabalho, tendo em vista aumentar a satisfação geral dos colaboradores e dos gestores. É fundamental que o preenchimento seja feito de forma consciente, sincera e integral para garantir a precisão e a utilidade dos dados recolhidos. Este questionário respeita a legislação portuguesa sobre a proteção de dados, conforme a Lei nº 58/2019, de 8 de agosto, que consagra o dever de sigilo das informações recolhidas. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações cedidas. Ao aceitar responder ao questionário está a conceder o seu consentimento de forma voluntária e informada para a utilização das suas respostas nos termos acima descritos. Se tiver alguma dúvida ou precisar de ajuda para preencher o questionário, entre, por favor, em contacto com a mestranda, através do email pv20930@estgl.ipv.pt	
INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	
O presente instrumento metodológico foi criado no sentido de conhecer a sua perceção relativamente aos vários fatores relacionados com a Liderança na organização e o papel do Gestor quanto à Gestão dos Recursos Humanos. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, apenas é pretendida a sua opinião pessoal e sincera. Após o preenchimento coloque o questionário no envelope e feche-o.	
SECÇÃO 1: CARATERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS	
1. Indique a organização em que trabalha. (Assinale com um "X")	
Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	☐
Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	☐
2. Indique o seu cargo na organização. (Assinale com um "X")	
Colaborador(a)	☐
Diretor(a) Técnico(a)	☐
3. Em que resposta social desempenha funções?	
4. Há quanto tempo desempenha funções na organização? (Assinale com um "X")	
Há menos de 1 ano.	☐
Entre 1 e 2 anos.	☐
Entre 3 e 5 anos.	☐
Há mais de 5 anos.	☐
5. Indique o seu género. (Assinale com um "X")	
Feminino	☐
Masculino	☐
Prefiro não responder	☐
6. Assinale a sua faixa etária. (Assinale com um "X")	
Menos de 20 anos	☐
Entre 20 a 29 anos.	☐
Entre 30 e 39 anos.	☐
Entre 40 e 50 anos.	☐
Mais de 50 anos.	☐
7. Indique as suas habilitações literárias. (Assinale com um "X")	
1.º Ciclo (1.º ao 4.º ano)	☐
2.º Ciclo (5.º ao 6.º ano)	☐
3.º Ciclo (7.º ao 9.º ano)	☐
Secundário ou equivalente (10.º ao 12.º ano)	☐
Bacharelato	☐
Licenciatura	☐
Mestrado	☐
Doutoramento	☐

Área
reservada a
tratamento
estatístico

A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu

7.1 Indique a sua área de formação académica (se aplicável)			
8. Tem formação (base e/ou complementar) na área da gestão de organizações sociais? (Assinale com um "X")			
Sim. Qual? _____			
Não			
SECÇÃO 2: APRECIACÃO DA ORGANIZAÇÃO			
9. Na sua opinião, os objetivos estratégicos da organização são bem compreendidos por todos? (Assinale com um "X")			
Não existem objetivos estratégicos definidos			
Não, são frequentemente mal compreendidos			
Às vezes são confusos			
Sim, mas nem sempre de forma clara			
Sim, perfeitamente compreendidos			
10. Aprecie os seguintes fatores com respeito à natureza da influência que exercem sobre o clima/ambiente da organização			
		Muito negativa	Negativa
		Indiferente	Positiva
		Muito positiva	
Estilo de liderança adotado pelos gestores			
Condições físicas do ambiente de trabalho			
Qualidade da comunicação interna			
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional			
11. Como descreveria o estilo de liderança que predomina na organização? (Assinale com um "X" a afirmação mais adequada)			
O gestor toma decisões sozinho			
O gestor desenvolve a participação dos colaboradores			
Os colaboradores têm total liberdade na tomada de decisão			
O gestor tem visão estratégica e proporciona confiança aos colaboradores			
Os colaboradores recebem uma recompensa se o seu esforço for positivo e são punidos se o seu esforço for negativo			
O intuito do gestor é criar competências nos colaboradores para que possam ser líderes			
12. Indique o seu grau de concordância com respeito às seguintes afirmações. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação)			
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente
		Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente
		Concordo totalmente	
A Gestão informa e consulta os Colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização			
Os Colaboradores demonstram empenho no processo de mudança			
A Gestão aceita críticas construtivas			
Os Colaboradores aceitam sugestões de melhoria			
Ambas as partes encorajam a confiança mútua e o respeito			
A Gestão promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua			
A Gestão promove ações de formação			
A Gestão cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências			
A Gestão reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas			
13. Indique com que frequência são utilizados os seguintes métodos de comunicação entre Gestores e Colaboradores. (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação)			
		Nunca	Raramente
		Ocasionalmente	Frequentemente
		Sempre	
Comunicação Formal			
(Reuniões e-mails, manual de acolhimento, divulgação nas redes sociais, vídeos institucionais, cartazes/folhetos, relatórios, organização de eventos internos, newsletter periódica/jornal ou revista interna/placard, press clipping)			
Comunicação Oral			
(Entrevistas individuais e/ou em grupo, apresentações da organização)			
Comunicação Escrita			
(Inquéritos por questionário, caixa de sugestões)			
Comunicação Hierárquica			
(Organograma, visita das chefias aos postos de trabalho)			

13.1. Como avalia a eficácia da comunicação interna da organização? (Assinale com um "X") Ineficaz Pouco eficaz Moderadamente eficaz Muito eficaz Extremamente eficaz	☐ ☐ ☐ ☐ ☐																																																	
14. Assinale com um "X" a opção que, na sua opinião, é mais relevante para que a organização consiga estabelecer uma comunicação eficaz entre líderes e colaboradores. Formação adequada aos colaboradores (para que se sintam preparados e integrados no funcionamento da organização) Boa integração de novos colaboradores na organização Reuniões regulares entre colaboradores e gestores (para partilhar e ouvir informações e esclarecer dúvidas) Feedback individual e/ou em grupo por parte dos gestores (para que cada colaborador saiba como está a desempenhar o seu trabalho e como pode melhorar)	☐ ☐ ☐ ☐																																																	
15. Qual é o seu grau de satisfação com respeito a cada um dos seguintes itens? (1- Muito Insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Indiferente; 4- Satisfeito; 5- Muito Satisfeito) Imagem da organização Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade Forma como a organização gere os conflitos de interesse Nível de envolvimento dos colaboradores na organização Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão Envolvimento dos gestores em atividades de melhoria Formas de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Imagem da organização</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Forma como a organização gere os conflitos de interesse</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Nível de envolvimento dos colaboradores na organização</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Envolvimento dos gestores em atividades de melhoria</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Formas de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Imagem da organização						Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						Forma como a organização gere os conflitos de interesse						Nível de envolvimento dos colaboradores na organização						Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						Envolvimento dos gestores em atividades de melhoria						Formas de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	1	2	3	4	5																																													
Imagem da organização																																																		
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade																																																		
Forma como a organização gere os conflitos de interesse																																																		
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização																																																		
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão																																																		
Envolvimento dos gestores em atividades de melhoria																																																		
Formas de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores																																																		
SECÇÃO 3: LIDERANÇA E GESTÃO																																																		
16. Como aprecia a adequação do estilo de liderança aplicado na organização? (Assinale com um "X") Não se adequa Adequa-se pouco Adequa-se parcialmente Adequa-se bastante Adequa-se totalmente	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐																																																
17. De que forma este estilo de liderança impacta o desempenho da equipa? (Assinale com um "X", as três opções que considera mais significativas) Impulsiona a produtividade Favorece o clima de confiança Facilita a comunicação Estimula a cooperação Desenvolve as competências individuais Garante estabilidade Facilita a organização do trabalho Motiva alguns colaboradores Deixa claro os objetivos	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐																																																
18. Com que frequência utiliza estas ferramentas/métodos de comunicação (Assinale com um "X" a opção que considera mais adequada em cada afirmação) Traduz diretamente ao colaborador aquilo que quer dizer, de forma clara. A comunicação é bidirecional, levando em consideração a opinião do colaborador. A comunicação não é totalmente clara, mas chega a todos os colaboradores, mesmo sem ser de forma direta.	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nunca</th> <th>Raramente</th> <th>Ocasionalmente</th> <th>Frequentemente</th> <th>Sempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Traduz diretamente ao colaborador aquilo que quer dizer, de forma clara.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>A comunicação é bidirecional, levando em consideração a opinião do colaborador.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>A comunicação não é totalmente clara, mas chega a todos os colaboradores, mesmo sem ser de forma direta.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Traduz diretamente ao colaborador aquilo que quer dizer, de forma clara.						A comunicação é bidirecional, levando em consideração a opinião do colaborador.						A comunicação não é totalmente clara, mas chega a todos os colaboradores, mesmo sem ser de forma direta.						☐ ☐ ☐ ☐																								
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre																																													
Traduz diretamente ao colaborador aquilo que quer dizer, de forma clara.																																																		
A comunicação é bidirecional, levando em consideração a opinião do colaborador.																																																		
A comunicação não é totalmente clara, mas chega a todos os colaboradores, mesmo sem ser de forma direta.																																																		

86

Apêndice C – Pedido de Autorização para aplicação dos questionários

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Vanessa Dias

Exmo. Senhor Provedor da Santa Casa Da Misericórdia de Tarouca

Rui Raimundo

Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola.

A investigação que tenho em curso tem por tema “A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu” e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pela Professora Doutora Paula Alexandra Marques dos Santos.

Para poder realizar este estudo advém necessária a colaboração de colaboradores e de diretores técnicos com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um inquérito por questionário aos colaboradores e um inquérito por questionário às direções técnicas.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual lhe vimos pedir autorização para a administração dos dois inquéritos por questionário.

Certa de que esta solicitação merecerá a sua melhor compreensão e apreciação, envio os questionários para que possa apreciar o pretendido e a sua conformidade.

Desde já agradeço a Vossa atenção e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento.

Lamego, 26 de junho de 2025.

A estudante,

A Orientadora,

Contato: vanessacardoso1004@gmail.com

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Vanessa Dias

Exma. Senhora Provedora da Santa Casa Da Misericórdia de Castro Daire

Dra. Débora Soares

Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola.

A investigação que tenho em curso tem por tema “A Liderança e o Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre duas Santas Casas da Misericórdia do distrito de Viseu” e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pela Professora Doutora Paula Alexandra Marques dos Santos.

Para poder realizar este estudo advém necessária a colaboração de colaboradores e de diretores técnicos com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um inquérito por questionário aos colaboradores e um inquérito por questionário às direções técnicas.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual lhe vimos pedir autorização para a administração dos dois inquéritos por questionário.

Certa de que esta solicitação merecerá a sua melhor compreensão e apreciação, envio os questionários para que possa apreciar o pretendido e a sua conformidade.

Desde já agradeço a Vossa atenção e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento.

Lamego, 26 de junho de 2025.

A estudante,

A Orientadora,

Contato: vanessacardoso1004@gmail.com

Anexo A - “Breve Historial da Instituição” Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire

BREVE HISTORIAL DA INSTITUIÇÃO

A Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com sede na Avenida da Misericórdia, 3600-202 Castro Daire.

A Instituição foi constituída em 06 de Setembro de 1861, por transformação da Irmandade das Almas, através de Carta Régia publicada pelo Rei D. Luís.

A Santa Casa exerce a sua ação com base nas 14 Obras de Misericórdia (7 Corporais e 7 Espirituais).

A **MISSÃO** da Misericórdia consiste em atender e acolher crianças, jovens, pessoas portadoras de deficiência e idosos de ambos os sexos, cuja problemática biopsicossocial, não seja passível de outra resposta social, garantindo serviços de carácter temporário ou permanente, adequados à satisfação das necessidades dos seus clientes. Estas instituições privilegiam os mais desfavorecidos, promovendo uma vida saudável, ativa e feliz, prestando atividades adequadas a todos os seus clientes.

Na Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire, todos os colaboradores estão vocacionados para servir o cliente da melhor forma, através de uma ampla oferta de serviços de apoio à Terceira Idade, Infância, Deficiência, bem como, Cuidados Continuados.

A forte componente técnica e humana e a conceção de uma organização especialmente criada para melhor servir os seus clientes caracterizam a Misericórdia.

Na prestação do serviço, a Instituição tem sempre presente as particularidades da pessoa: físicas, psicossociais e económicas, para que o investimento efetuado por cada cliente tenha retorno positivo.

A atual Mesa Administrativa gere com base nos princípios da solidariedade, equidade e equilíbrio financeiro, enquanto motor para a resolução das necessidades sentidas pelo coletivo.

A **VISÃO** da Instituição é aquilo que a empresa quer/deseja, as suas aspirações e crenças, onde deseja ser diferente das outras com a sua excelência e qualidade. A visão é o que aspiram ser ou se tornar, e os valores que expressam, a filosofia que norteia a instituição e a que a diferencia das outras.

1

- **O trabalho de equipa** - cada membro da equipa encara o seu desempenho, em estreita colaboração entre todos, para vencer os desafios;
- **A flexibilidade na adaptação** à mudança com maior ou menor profundidade, como forma de acompanhar as exigências do mercado e de assegurar a viabilidade da sua atividade no contexto;
- **A inovação de processos**, de forma a garantir a máxima satisfação dos nossos clientes, procurando oferecer não só cuidados de qualidade como também queremos ser reconhecidos por atendermos as pessoas que nos procuram, de forma personalizada e humana;
- **A qualidade do ambiente interno**, traduzida na interajuda e ambiente assertivo;
- **Justiça, imparcialidade e isenção**, tratando de forma justa e imparcial todos os cidadãos, sendo isentos nos seus juízos e opiniões;
- **Igualdade**, partindo do princípio de que todos os cidadãos são iguais perante a lei, não podendo beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função do género, raça, ascendência, convicções políticas ou ideológicas.
- **Responsabilidade e lealdade**, no cumprimento da missão, visão, objetivos e valores da Misericórdia e salvaguardando o bom nome e boa imagem dos serviços;
- **Integridade**, agindo sempre de forma leal aos princípios e interesses da Misericórdia, procurando a excelência de desempenho;
- **Competência** e elevado profissionalismo;
- **Confidencialidade e segredo profissional** sobre tudo o que lhes tenha sido confiado e tenham conhecimento no exercício das suas funções e que se encontre protegida pela legislação relativa à proteção de dados pessoais.

- **Objetivos Organizacionais**

Após a Visão e a Missão definidas, é preciso estabelecer um conjunto de objetivos, conseguindo assim, associar os esforços dos recursos humanos no sentido de alcançá-los sendo revistos periodicamente pela Mesa Administrativa.

3

A Economia Social é a razão da Existência da Instituição, com a visão orientada para a melhoria da prestação dos serviços gerados pelas Respostas Sociais atuais da Misericórdia.

A Misericórdia de Castro Daire pretende ser reconhecida pela diferenciação de serviços, excelência na sua prestação, no atendimento, na higiene, na segurança, no conforto e bem-estar, na satisfação dos clientes, colaboradores e outras partes interessadas. Para tal, contribuem os seguintes aspetos:

1- Desenvolvimento humano:

- Crescer com a Instituição, apostando no contributo individual para a obtenção de resultados coletivos;
- É acreditar nas pessoas, na crença de que são o princípio e o fim do sucesso, o elemento que faz a diferença;
- Na prática, é fazer do dia-a-dia, um permanente desafio.

2- Competência:

- Concretizar com determinação e rigor;
- Oferecer ao cliente o que ele quer em qualidade, prazo e valor;
- Vontade de ser o exemplo.

3- Inovação:

- Espírito de antecipação;
- Capacidade para encontrar alternativas e soluções novas;

Ser profissional pela originalidade, estimulando os que nos rodeiam.

VALORES que a Instituição defende:

O cliente é o fulcro das intenções qualitativas, merecendo, por parte da organização, capacidade, competência, consideração e confiança.

Os valores pelos quais a Instituição pauta a sua atividade são:

2

A Instituição preconiza os seguintes objetivos:

- Satisfazer os clientes através da prestação de serviços inovadores e de qualidade;
- Melhorar a qualidade de vida dos Clientes;
- Apoiar na satisfação das necessidades básicas e nas atividades diárias;
- Promover a autonomia do cliente;
- Dar resposta a situações de dependência;
- Respeitar a Dignidade e Bem-Estar da Pessoa;
- Salvaguardar a individualidade de cada cliente;
- Garantir a igualdade na prestação do serviço, independentemente de questões como género, religião, raça, entre outros;
- Identificar claramente os direitos e deveres dos clientes;
- Promover um Plano de Desenvolvimento Individual ativo e dinâmico;
- Promover a integração do cliente;
- Permitir que o cliente efetue as suas escolhas e tome decisões;
- Garantir a exatidão e rigor em todos os atos de gestão;
- Expressar transparência.
- Melhorar a imagem Institucional

Embora a Santa Casa, ou “ Casa Santa”, como alguns a chamam, possua já 148 anos de existência, a sua inscrição na Segurança Social, no Livro de Ação Social, data de 1982, com a entrada em funcionamento do Jardim de Infância e da Creche em Novembro desse ano. No ano seguinte, deu-se a abertura de outra resposta social, o Lar de Idosos – Lar Padres Sebastião Vieira, no dia 10 de janeiro.

O Serviço de Apoio Domiciliário entra em funcionamento, somente em junho de 1997, com a celebração do Acordo de Cooperação para um total de 18 utentes.

Um ano mais tarde, em abril de 1998, é que a Misericórdia consegue inaugurar o segundo Lar de Idosos – Lar São Pedro, com a reconstrução do antigo Hospital do Concelho, propriedade da Instituição. Com capacidade para 40 idosos em regime de alojamento, este edifício veio proporcionar e impulsionar a atividade social dirigida a um tipo de população idosa mais dependente, na medida em que, este edifício possui uma Ala de Acamados. Nesta data, a Direção concentra o Serviço de Apoio Domiciliário nesta estrutura residencial. O Centro de Dia continua em pleno funcionamento nos dois Lares.

4