



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Viseu

Daniela Alexandra da Silva Teixeira

Novembro|2022



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Estudo de Caso da Santa Casa
da Misericórdia de Viseu

Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Viseu

Daniela Alexandra da Silva Teixeira

Monografia

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes
Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira

DEDICATÓRIA

Em memória do meu bisavô Manuel Joaquim Madeira

RESUMO

Na atualidade é cada vez mais importante o papel dos recursos humanos numa organização social. Deste modo os profissionais que se dedicam a estas organizações devem estar satisfeitos para o bom desempenho das suas tarefas no âmbito profissional. Da mesma forma que é importante atentar na liderança e nos estilos de liderança que as organizações sociais adotam dada a importância de uma boa liderança para o sucesso de uma organização e, desta forma, é importante questionarmo-nos de que modo os estilos de liderança adotados por uma organização social têm impacto nos seus recursos humanos. Para o sucesso de uma organização social é necessária uma liderança que o promova e, para tal, colaboradores que devem estar satisfeitos, uma vez que todos devem caminhar no mesmo sentido para alcançar aquilo que pretendem. Dada a importância que este tema detém, o objeto de estudo da presente dissertação consiste em averiguar os estilos de liderança das diretoras técnicas, bem como o nível de satisfação dos(as) colaboradores(as) de todas as respostas sociais existentes na Santa Casa da Misericórdia de Viseu, e perceber o impacto dos estilos de liderança adotados no grau de satisfação dos(as) colaboradores(as). Os objetivos que se pretendem alcançar com esta dissertação incidem em: identificar os diferentes estilos de liderança adotados pelas diretoras técnicas; verificar o nível de satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) relativamente a vários fatores do contexto de trabalho; verificar a perceção que as diretoras técnicas têm acerca da sua liderança e compará-la com a visão dos(as) colaboradores(as). Os eixos teóricos que nortearam esta investigação foram: a economia social e as organizações do terceiro setor, concretamente a santa casa da misericórdia; a satisfação profissional, as suas dimensões e teorias; a liderança, nas suas teorias e estilos existentes. No que respeita ao fundamento epistemológico, a presente investigação insere-se num estudo de caso e numa investigação correlacional. O desenho metodológico compreendeu uma investigação de tipo misto, ou seja, qualitativa e quantitativa. Esta metodologia resulta numa combinação de métodos que é vantajosa para o respetivo estudo, uma vez que se trata de um trabalho de investigação que pressupõe múltiplos propósitos e, assim, é possível uma melhor compreensão dos fenómenos. Desta forma, foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados, a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário, complementando-se, ainda, esta recolha com a pesquisa bibliográfica. Como principais resultados desta investigação aponta-se a evidência de que os estilos de liderança adotados pelas diretoras técnicas são o estilo democrático, consultivo, participativo e integrador, e que esses estilos de liderança têm impacto na satisfação profissional dos(as) colaboradores(as), que, por sua vez, se sentem, na sua maioria, satisfeitos a nível profissional.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Satisfação profissional; Santa Casa da Misericórdia; Direção Técnica; Colaboradores.

Nowadays, the role of human resources in a social organization is increasingly important. In this way, the professionals who are dedicated to these organizations must be satisfied for the good performance of their tasks in the professional scope. In the same way that it is important to focus on leadership and the leadership styles that social organizations adopt, given the importance of good leadership for the success of an organization, and in this way, it is important to ask ourselves how the adopted leadership styles by a social organization have an impact on its human resources. For the success of a social organization, it is necessary to have leadership that promotes it and, for that, employees who must be satisfied, since everyone must walk in the same direction to achieve what they want. Given the importance that this topic holds, the object of study of this dissertation is to investigate the leadership styles of the technical directors, as well as the level of employee satisfaction of all the existing social responses at Santa Casa da Misericórdia de Viseu, and to understand the impact of leadership styles on employee satisfaction. The objectives that are intended to be achieved with this dissertation focus on: identifying the different leadership styles adopted by the technical directors; verifying the level of professional satisfaction of employees in relation to various factors of the work context; verifying the perception that the technical directors have about their leadership and compare it with the vision of the employees. The theoretical axes that guided this investigation were: the social economy and third sector organizations, specifically the Santa Casa da Misericórdia; professional satisfaction, its dimensions, and theories; leadership, in its existing theories and styles. Regarding the epistemological foundation, the present investigation is part of a case study and a correlational investigation. The methodological design comprised a mixed type of investigation, that is, qualitative and quantitative. This methodology results in a combination of methods that is advantageous for the respective study, since it is a research work that presupposes multiple purposes and, thus, a better understanding of the phenomena is possible. This way, two data collection instruments were used, the semi-structured interview and the questionnaire survey, complementing this collection with bibliographic research. As the main results of this investigation, we obtained that the leadership styles exercised by the technical directors are the democratic, consultative, participatory and integrative style and that the leadership styles have an impact on the satisfaction of employees, who in turn, mostly, feel satisfied with their work.

Keywords: Leadership Styles; Professional satisfaction; Santa Casa da Misericórdia; Technical Direction; Collaborators.

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro agradecimento vai para o Ex.mo. Senhor Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Viseu por aceitar o meu estudo. Agradeço, também, a todas as Diretoras Técnicas que participaram no estudo e que sempre se demonstraram disponíveis para todas as reuniões e para qualquer coisa que precisasse nesta investigação e, claro está, agradecer a todos(as) os/as colaboradores(as) que aceitaram fazer parte do mesmo.

Quero agradecer, também, à Professora Sandra Antunes, a minha orientadora, que considero ter sido um grande apoio para mim nesta caminhada. Sempre com a sua palavra amiga, sempre a ajudar-me em todas as minhas dúvidas. Esteve sempre lá para tudo o que precisei. Foi minha professora durante 5 anos, quer na licenciatura, quer no mestrado e sem dúvida que nasceu para ensinar, porque vê-se que gosta daquilo que faz e que a sua prioridade são os alunos. Não podia pedir melhor pessoa para me orientar, sendo dúvida alguma uma das melhores professoras que já tive.

Também tenho de agradecer bastante ao meu orientador, o professor Márcio, que, apesar de não ser meu professor, foi bastante importante na construção deste estudo na área de recursos humanos, transmitiu sempre muita força e foco e deixou sempre clara a sua opinião sobre o que ia ser feito. Deu-me bastantes conselhos para fazer este trabalho e com toda a sua sabedoria orientou-me muito bem.

Agradecer, ainda, a todos aqueles que sempre estiveram do meu lado, que me deram força e me impediram, muitas vezes, de desistir quando tudo parecia difícil e complicado.

Agradecer ainda a mim própria por sempre manter os meus objetivos até ao fim, por não desistir perante as adversidades. Para mim, é muito importante aprender, e ter a possibilidade que muitas pessoas não têm: a possibilidade de me formar e fazer aquilo que gosto. Devemos sempre ser gratos pelas oportunidades que temos na vida, e o saber não ocupa lugar.

Por fim, dedico esta dissertação ao meu bisavô, que me deixou um mês depois de eu entrar para o mestrado, e que foi e será sempre um dos pilares da minha vida. Sempre demonstrou o orgulho que tinha em mim e sempre me disse “estuda muito para um dia seres alguém na vida”, é por mim e por ele que não desisto de ser esse alguém.

ÍNDICE DE SIGLAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
INTRODUÇÃO.....	1
I – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....	3
I.1 – Definição do tema	3
I.2 – Delimitação da abordagem.....	3
I.3 – Justificação da relevância do estudo	4
I.4 – Apresentação do problema de investigação	5
I.5 – Objetivos a atingir	6
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
II.1 – A Economia Social e as Organizações do Terceiro Setor.....	8
II.1.1 – Santa Casa da Misericórdia	11
II.1.2 – Santa Casa da Misericórdia de Viseu	12
II.2 – Satisfação Profissional	15
II.2.1 – Conceito de Satisfação Profissional	16
II.2.2 – Dimensões da Satisfação Profissional.....	17
II.2.3 – Teorias da satisfação profissional	18
II.2.3.1 – A teoria dos dois fatores	18
II.2.3.2 – O modelo das características da função.....	19
II.2.3.3 – A teoria da adaptação ao trabalho.....	20
II.2.3.4 – A teoria da discrepância	20
II.2.3.5 – O modelo da satisfação de facetas	21
II.2.3.6 – A teoria do grupo de referência social.....	21
II.2.3.7 – A teoria do processamento social da informação	22
II.2.3.8 – A teoria dos eventos situacionais.....	22
II.3 – Liderança.....	23

II.3.1 – Conceito de Liderança.....	24
II.3.2 – Diferentes Abordagens e Teorias sobre a Liderança.....	24
II.3.2.1 – A Teoria dos Traços	25
II.3.2.2 – A Teoria da Abordagem Comportamental	25
II.3.2.3 – A Teoria da Abordagem Situacional ou Contingencial.....	25
II.3.2.4 – A Liderança Transacional e Transformacional	26
II.3.2.5 – A Liderança Primal.....	26
II.3.2.6 – A Liderança Autêntica.....	27
II.3.3 – Estilos de Liderança	27
II.3.3.1 – A Teoria dos Três Estilos de Liderança: Estudos de Ohio	27
II.3.3.2 – Estudos de Michigan	28
II.3.3.3 – A Grelha de Liderança de Blake e Mouton	29
II.4 – A diferença entre ser Líder e Gestor	30
II.4.1 – Modelo Triangular	32
III – DESENHO METODOLÓGICO	34
III.1 – Metodologia e métodos de investigação.....	34
III.2 – Delimitação do universo e amostras	37
III.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados.....	38
III.4 – A importância da triangulação.....	41
IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	42
IV.1 – Análise das entrevistas realizadas às Diretoras Técnicas da SCMV	42
IV.1.1 – Caracterização socioprofissional das Diretoras Técnicas.....	42
IV.1.2 – Autorrepresentação do Estilo de Liderança adotado	55
IV.1.3 – Perceção da influência do Estilo de Liderança adotado sobre a Satisfação profissional dos(as) Colaboradores(as).....	80
IV.2 – Análise dos questionários realizados aos/às Colaboradores(as) da SCMV	89
IV.2.1 – Caracterização socioprofissional dos(as) Colaboradores(as)	89
IV.2.2 – A Satisfação profissional dos(as) Colaboradores(as)	93
IV.2.3 – Perceção dos(as) Colaboradores(as) acerca do Estilo de Liderança adotado ..	130
IV.2.4 – Perceção da influência do Estilo de Liderança pelas DT sobre a sua Satisfação profissional.....	133
IV.3 – Triangulação das respostas dos(as) Colaboradores(as) e das Diretoras Técnicas..	134

CONCLUSÃO.....	137
BIBLIOGRAFIA	142
APÊNDICES	145
Apêndice I. Carta dirigida ao Ex.mo Senhor Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Viseu	145
Apêndice II. Guião da Entrevista.....	146
Apêndice III. Inquérito por Questionário	149
Apêndice IV. Consentimento Informado	152
Apêndice V. Tabelas das respostas obtidas nas entrevistas, por resposta social	153
Apêndice VI. Tabelas das respostas obtidas nos questionários, por resposta social	173
ANEXOS	202
Anexo I. Resposta do Ex.mo Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Viseu	202

ÍNDICE DE SIGLAS

CAT – Centro de Acolhimento Temporário

DT – Diretora Técnica

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCMV – Santa Casa da Misericórdia de Viseu

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Satisfação como estado emocional relativamente ao trabalho	17
Tabela 2 – Diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança	27
Tabela 3 – Diferença entre Líder e Gestor	31
Tabela 4 – Síntese da percepção dos(as) Colaboradores(as) acerca dos estilos de liderança adotados (por resposta social)	131
Tabela 5 – Síntese da percepção dos(as) Colaboradores(as) acerca do impacto dos estilos de liderança na sua satisfação profissional (por resposta social)	133
Tabela 6 – Triangulação da percepção dos(as) Colaboradores(as) e das Diretoras Técnicas acerca do Estilo de Liderança adotado e do seu impacto na Satisfação (por resposta social)	134
Tabela 7 – Delega responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	153
Tabela 8 – Desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	153
Tabela 9 – Prioriza o trabalho em equipa (por resposta social).....	154
Tabela 10 – Os/As colaboradores(as) participam no processo de decisão (por resposta social)	154
Tabela 11 – As opiniões e/ou sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas (por resposta social)	155
Tabela 12 – Compartilha ideias com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	155
Tabela 13 – Ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se (por resposta social).....	156
Tabela 14 – Motiva os/as colaboradores(as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas (por resposta social)	156
Tabela 15 – Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem (por resposta social).....	157
Tabela 16 – Fica satisfeita quando os/as colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as) (resposta social).....	157
Tabela 17 – Dá a conhecer aos/às colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer (por resposta social).....	158
Tabela 18 – Dá o apoio necessário aos/às colaboradores(as) (por resposta social)	158
Tabela 19 – Reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho realizado pelos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	159
Tabela 20 – Prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na equipa (por resposta social)	159
Tabela 21 – Dá liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma (por resposta social).....	160

Tabela 22 – A tomada de decisão é realizada a partir do consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	160
Tabela 23 – Exige obediência aos/às colaboradores(as) (por resposta social)	161
Tabela 24 – Considera-se exigente para com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	161
Tabela 25 – Preocupa-se mais consigo do que com a equipa que lidera (por resposta social)	162
Tabela 26 – As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	162
Tabela 27 – Prioriza o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas (por resposta social)	163
Tabela 28 – Pergunta aos/às colaboradores(as) apenas o que é essencial (por resposta social)	163
Tabela 29 – A tomada de decisão é centrada exclusivamente em si (por resposta social)	164
Tabela 30 – Permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões (por resposta social)	164
Tabela 31 – Considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho (por resposta social)	165
Tabela 32 – Não aceita críticas (por resposta social)	165
Tabela 33 – Independentemente do que os/as colaboradores(as) queiram fazer, para si está tudo bem (por resposta social).....	166
Tabela 34 – Não supervisiona a maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	166
Tabela 35 – A tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	167
Tabela 36 – É tipicamente indecisa no que concerne às tarefas (por resposta social)	167
Tabela 37 – A forma como lidera a sua equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	168
Tabela 38 – Os/As colaboradores(as) mostram-se satisfeitos(as) com a sua liderança (por resposta social)	168
Tabela 39 – A satisfação dos(as) colaboradores(as) poderá de alguma forma influenciar o desempenho profissional (por resposta social).....	169
Tabela 40 – A sua dedicação à resposta social poderá de alguma forma influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	169
Tabela 41 – A forma como lida com as pessoas pode influenciar a satisfação dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	170
Tabela 42 – Os/as colaboradores(as) têm completa confiança em si (por resposta social)	170
Tabela 43 – Possui capacidade de liderança (por resposta social)	171
Tabela 44 – O estilo de liderança que adota tem impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	171

Tabela 45 – Considerando os estilos de liderança por si adotados sente que os/as colaboradores(as) se encontram satisfeitos a nível profissional (por resposta social)	172
Tabela 46 – Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho (por resposta social).....	173
Tabela 47 – Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos (por resposta social)	173
Tabela 48 – Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes (por resposta social)	174
Tabela 49 – O meu trabalho é reconhecido por todos (por resposta social).....	174
Tabela 50 – Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente (por resposta social)	175
Tabela 51 – Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição (por resposta social)	175
Tabela 52 – Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída (por resposta social)	176
Tabela 53 – Obtém regularmente informação sobre o seu desempenho (por resposta social)	176
Tabela 54 – Estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita (por resposta social).....	177
Tabela 55 – Estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção (por resposta social)	177
Tabela 56 – Tenho boas relações com todos os outros colaboradores (por resposta social)	178
Tabela 57 – Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos (por resposta social)	178
Tabela 58 – O trabalho em equipa é estimulado (por resposta social).....	179
Tabela 59 – Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro (por resposta social)	179
Tabela 60 – Disponho dos meios necessários para desempenhar as minhas funções (por resposta social)	180
Tabela 61 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (por resposta social)	180
Tabela 62 – Estou satisfeita(o) com o ambiente de trabalho (por resposta social)	181
Tabela 63 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde (por resposta social).....	181
Tabela 64 – Participo em ações de formação (por resposta social).....	182
Tabela 65 – A Diretora Técnica delega competências e responsabilidades em consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	182
Tabela 66 – A Diretora Técnica desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	183
Tabela 67 – É priorizado o trabalho em equipa (por resposta social)	183

Tabela 68 – Participo no processo de decisão (por resposta social).....	184
Tabela 69 – As minhas opiniões e/ou sugestões são ouvidas (por resposta social)	184
Tabela 70 – A Diretora Técnica partilha ideias com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	185
Tabela 71 – A Diretora Técnica ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se (por resposta social)	185
Tabela 72 – Sinto-me motivada(o) no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as tarefas (por resposta social)	186
Tabela 73 – A Diretora Técnica faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem (por resposta social)	186
Tabela 74 – A Diretora técnica dá a conhecer o que pensa acerca do meu trabalho (por resposta social)	187
Tabela 75 – Conto com todo o apoio por parte da Diretora Técnica (por resposta social).....	187
Tabela 76 – Sinto que a Diretora Técnica reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho dos(as) colaboradores(as) (por resposta social).....	188
Tabela 77 – A Diretora Técnica prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na sua equipa (por resposta social)	188
Tabela 78 – A Diretora Técnica dá liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma autónoma, maioritariamente (por resposta social).....	189
Tabela 79 – As decisões são tomadas em consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)	189
Tabela 80 – A Diretora Técnica exige obediência (por resposta social).....	190
Tabela 81 – A Diretora Técnica é exigente (por resposta social).....	190
Tabela 82 – Considero que a Diretora Técnica é exigente e se preocupa mais consigo do que com a equipa que lidera (por resposta social).....	191
Tabela 83 – As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	191
Tabela 84 – O trabalho por parte da Diretora Técnica é mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas (por resposta social).....	192
Tabela 85 – A Diretora Técnica só pergunta o que é essencial (por resposta social)	192
Tabela 86 – Quem toma todas as decisões é a Diretora Técnica (por resposta social)	193
Tabela 87 – É permitido questionar as decisões da Diretora Técnica (por resposta social)	193
Tabela 88 – A Diretora Técnica acha benéfico que cada um resolva os seus problemas sozinho (por resposta social)	194
Tabela 89 – A Diretora Técnica não aceita críticas (por resposta social)	194
Tabela 90 – A maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as) não é supervisionada pela Diretora Técnica (por resposta social)	195

Tabela 91 – Posso fazer o que eu quiser que para a Diretora Técnica está tudo bem (por resposta social)	195
Tabela 92 – A tomada de decisão depende dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)	196
Tabela 93 – A Diretora Técnica demonstra ser indecisa relativamente às tarefas desempenhadas (por resposta social).....	196
Tabela 94 – Existe capacidade de liderança por parte da Diretora Técnica (por resposta social)	197
Tabela 95 – Tenho completa confiança na Diretora Técnica (por resposta social).....	197
Tabela 96 – A forma como a Diretora Técnica lidera a equipa influencia a minha satisfação profissional (por resposta social).....	198
Tabela 97 – Estou satisfeito(a) com o desempenho da Diretora Técnica (por resposta social)	198
Tabela 98 – A minha satisfação profissional influencia o meu desempenho profissional (por resposta social).....	199
Tabela 99 – A dedicação da Diretora Técnica à resposta social influencia a minha satisfação (por resposta social).....	199
Tabela 100 – A forma como a Diretora Técnica lida com os outros influencia a minha satisfação profissional (por resposta social)	200
Tabela 101 – O estilo de liderança adotado pela Diretora Técnica tem impacto na minha satisfação profissional (por resposta social)	200
Tabela 102 – Considerando o estilo de liderança adotado sinto-me satisfeito(a) a nível profissional (por resposta social).....	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo da Grelha de liderança de Blake e Mouton	29
Figura 2 – A liderança estratégica como resultante da conciliação das lideranças visionária e gestonária.....	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Competências importantes para desempenhar o cargo: Análise por área	45
Gráfico 2 – Competências importantes para desempenhar o cargo: Análise individual	46
Gráfico 3 – Atividades desenvolvidas neste cargo: Análise por área.....	48
Gráfico 4 – Atividades desenvolvidas neste cargo: Análise individual	49
Gráfico 5 – Tipos de problemas com que se confrontam no dia-a-dia: Análise por área ...	50
Gráfico 6 – Tipos de problemas com que se confrontam no dia-a-dia: Análise individual	53
Gráfico 7 – Realização no cargo que ocupa: Análise por área	54
Gráfico 8 – Realização no cargo que ocupa: Análise individual.....	55
Gráfico 9 – Delega responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as).....	56
Gráfico 10 – Desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as)	57
Gráfico 11 – Prioriza o trabalho em equipa.....	58
Gráfico 12 – Os/As colaboradores(as) participam no processo de decisão.....	59
Gráfico 13 – As opiniões e/ou sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas	60
Gráfico 14 – Compartilha ideias com os/as colaboradores(as)	60
Gráfico 15 – Ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se	61
Gráfico 16 – Motiva os/as colaboradores(as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas.....	62
Gráfico 17 – Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem	63
Gráfico 18 – Fica satisfeita quando os/as colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as).....	64
Gráfico 19 – Dá a conhecer aos/às colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer	64
Gráfico 20 – Dá o apoio necessário aos/às colaboradores(as).....	65
Gráfico 21 – Reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho dos(as) colaboradores(as).....	66
Gráfico 22 – Prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na equipa.....	67
Gráfico 23 – É dada liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma	67
Gráfico 24 – A tomada de decisão é realizada a partir do consenso com os/as colaboradores(as).....	68
Gráfico 25 – Exige obediência aos/às colaboradores(as),	69
Gráfico 26 – Considera-se exigente para com os/as colaboradores(as)	70

Gráfico 27 – Preocupa-se mais consigo do que com a equipa que lidera	71
Gráfico 28 – As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as).....	71
Gráfico 29 – Prioriza o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas	72
Gráfico 30 – Pergunta aos/às colaboradores(as) apenas o que é essencial.....	73
Gráfico 31 – A tomada de decisão é centrada exclusivamente em si.....	74
Gráfico 32 – Permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões	75
Gráfico 33 – Considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho.....	75
Gráfico 34 – Não aceita críticas	76
Gráfico 35 – Independentemente do que os/as colaboradores(as) queiram fazer, para si está tudo bem	77
Gráfico 36 – Não supervisiona a maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as).....	78
Gráfico 37 – A tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as).....	78
Gráfico 38 – É tipicamente indecisa no que concerne às tarefas.....	79
Gráfico 39 – A forma como lidera a equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as).....	80
Gráfico 40 – Os/As colaboradores(as) mostram-se satisfeitos(as) com a sua liderança	81
Gráfico 41 – A satisfação dos(as) colaboradores(as) poderá influenciar o seu desempenho profissional	82
Gráfico 42 – A sua dedicação à resposta social poderá influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores	83
Gráfico 43 – A forma como lida com as pessoas pode influenciar a satisfação dos(as) colaboradores.....	83
Gráfico 44 – Os/As colaboradores(as) têm completa confiança em si.....	84
Gráfico 45 – Possui capacidade de liderança	85
Gráfico 46 – O estilo de liderança que adota tem impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as).....	86
Gráfico 47 – Considerando os estilos de liderança por si adotados sente que os/as colaboradores(as) se encontram satisfeitos a nível profissional.....	87
Gráfico 48 – Sexo	90
Gráfico 49 – Faixa Etária.....	90
Gráfico 50 – Escolaridade	91
Gráfico 51 – Resposta social onde desempenha funções	91
Gráfico 52 – Função que desempenha.....	92
Gráfico 53 – Tempo que trabalha na organização	93

Gráfico 54 – Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho.....	93
Gráfico 55 – Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos.....	95
Gráfico 56 – O meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes.....	97
Gráfico 57 – O meu trabalho é reconhecido por todos.....	99
Gráfico 58 – Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente	101
Gráfico 59 – Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição.....	103
Gráfico 60 – Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída.....	105
Gráfico 61 – Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho	107
Gráfico 62 – Estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita.....	108
Gráfico 63 – Estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção	110
Gráfico 64 – Tenho boas relações com todos os outros colaboradores.....	112
Gráfico 65 – Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos	114
Gráfico 66 – O trabalho em equipa é estimulado	116
Gráfico 67 – Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro...	118
Gráfico 68 – Disponho dos meios necessários para desempenhar as minhas funções.....	120
Gráfico 69 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.....	122
Gráfico 70 – Estou satisfeita(o) com o ambiente de trabalho.....	124
Gráfico 71 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	125
Gráfico 72 – Participo em ações de formação	127

Na atualidade é cada vez mais importante o papel dos recursos humanos numa organização social: os profissionais que se dedicam a estas organizações devem estar satisfeitos para o bom desempenho das suas tarefas no âmbito profissional.

De igual forma, é importante relevar a liderança e os estilos de liderança que as organizações sociais adotam, dada a importância de uma boa liderança para o sucesso da organização, e, por esta razão, é importante questionarmo-nos de que modo os estilos de liderança adotados em uma organização social têm impacto nos seus recursos humanos, na medida em que o líder é aquele que direciona os/as seus/suas colaboradores(as) para alcançar os objetivos e os orienta ante as diversas situações que possam vir a ocorrer na organização. Para o sucesso de uma organização social é necessária uma liderança que o promova e, para tal, colaboradores(as) que devem estar satisfeitos(as).

Dada a importância que este tema detém, o objeto de estudo da presente dissertação é o de averiguar os estilos de liderança das diretoras técnicas, bem como o nível de satisfação dos(as) colaboradores(as) de todas as respostas sociais existentes na Santa Casa da Misericórdia de Viseu, e perceber o impacto dos estilos de liderança no grau de satisfação dos(as) colaboradores(as).

A Santa Casa da Misericórdia de Viseu não possui uma data de fundação exata, apontando-se 1516 como ano provável. Esta Misericórdia foi criada para dar resposta a questões sociais, contribuindo, assim, na ajuda às pessoas que se encontravam perante situações de carência. Desiderato que se mantém como prioridade desta organização social ainda hoje.

A questão de partida estabelecida indaga sobre estilos de liderança adotados na organização social sobre a satisfação profissional dos(as) seus/suas colaboradores(as). Relativamente aos instrumentos de recolha de dados utilizados no decurso da investigação, iremos utilizar o inquérito por questionário, a entrevista semiestruturada e a pesquisa bibliográfica.

O inquérito por questionário será direcionado aos/às colaboradores(as) das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia em estudo com a finalidade de obter dados relativos à sua satisfação no trabalho, à sua perceção sobre os estilos de liderança adotados pela direção

técnica, e a sua opinião sobre a influência que estes estilos exercem na sua satisfação profissional.

No que concerne à entrevista, esta, será direcionada às Diretoras Técnicas das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia em estudo com a finalidade de obter dados relativos aos estilos de liderança que adotam e à sua perceção no que concerne ao impacto desses estilos na satisfação dos(as) colaboradores(as). Para realizar a análise e o tratamento dos dados recolhidos serão utilizados os programas informáticos necessários e ajustados à natureza dos dados recolhidos, tendo por base cada uma das técnicas de recolha de dados utilizada, isto é, para o inquérito por questionário irá utilizar-se o SPSS, na sua versão 28.0, e para a entrevista o NVIVO, na sua versão 12.0.

O relatório que organizámos para dar conta desta investigação é constituído por quatro capítulos. Assim, no primeiro capítulo serão apresentados os contornos do presente estudo, ou seja, aquilo que é pretendido, a delimitação da abordagem, a caracterização das respostas sociais, a justificação da importância deste estudo, bem como o problema da investigação e os objetivos que a investigação pretende atingir.

No segundo capítulo constará o enquadramento teórico onde serão refletidos os seguintes eixos: i) a Economia Social e as Organizações do Terceiro Setor, aludindo-se à especificidade da Santa Casa da Misericórdia enquanto organização social, e, apresentando, em particular, a de Viseu; ii) o conceito de liderança, nas diversas abordagens teóricas e estilos identificados, bem como as diferenças existentes entre ser líder e ser gestor, e o modelo triangular; iii) o conceito de satisfação profissional, as suas dimensões e teorias explicativas.

No terceiro capítulo será abordado o desenho metodológico que exporá a metodologia da investigação e os métodos utilizados, a delimitação do universo e a referência às amostras, bem como as técnicas utilizadas para a recolha e análise de dados, e a justificativa na base do modelo de triangulação.

No quarto capítulo serão analisados e interpretados os resultados para responder à questão de investigação que norteia este estudo e para concretizar uma proposta de ação.

Por fim, apresentamos a conclusão onde constará uma súmula clara dos principais resultados obtidos.

I.1 – Definição do tema

A presente dissertação incide no “Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Viseu”, que pretende averiguar os estilos de liderança, bem como o nível de satisfação dos(as) colaboradores(as) de todas as respostas sociais existentes na Santa Casa da Misericórdia de Viseu. e perceber o impacto dos estilos de liderança no grau de satisfação dos(as) colaboradores(as).

I.2 – Delimitação da abordagem

A abordagem encontra-se delimitada em 4 aspetos, nomeadamente, ao nível temporal, geográfico, conceptual e do universo. No que concerne à sua temporalidade, a realização da investigação decorrerá entre outubro de 2021 e novembro de 2022, sendo que o seu período de realização não ultrapassará mais do que um ano.

Ao nível geográfico, o estudo irá incidir no concelho e distrito de Viseu. O trabalho empírico que se apresenta tem como campo de estudo a Santa Casa da Misericórdia de Viseu, focando-se em todas as respostas sociais da mesma, nomeadamente: o Berçário e a Creche de S. Teotónio; Creche e Jardim de Infância de N. Sr.^a de Fátima; Jardim de Infância de S. Sebastião; Creche Familiar; Centro de Acolhimento Temporário; Lar Viscondessa de São Caetano; Residência Rainha D. Leonor; Centro de Dia de Teivas; Centro de Dia de Santa Maria; Serviço de Apoio Domiciliário e Lar Residência Professor José Ceia Moreira Campos. A escolha desta instituição está essencialmente relacionada com três critérios de seleção que se devem ao facto de a instituição em questão ser uma Misericórdia, questão de gosto pessoal, ao fator de proximidade, e, ainda, ao facto de a organização apresentar um leque diversificado de respostas sociais.

No que respeita ao nível conceptual serão abordadas as seguintes temáticas: a Economia Social, o Terceiro Setor, as Organizações que o integram, as Santas Casas da Misericórdia em geral, e em particular a de Viseu, bem como as respostas sociais que serão estudadas; a Liderança (conceitos, teorias e estilos de liderança) e a diferença entre ser Gestor e Líder

(Modelo Triangular – Líder Estratégico, Visionário e Gestor); a Satisfação Profissional (conceitos, dimensões e teorias).

Em relação ao universo, o público-alvo será constituído pelas Diretoras Técnicas das respostas sociais em estudo, bem como os/as seus/suas Colaboradores(as).

Nesta investigação será utilizada uma metodologia mista, ou seja, qualitativa e quantitativa.

I.3 – Justificação da relevância do estudo

A presente investigação dá relevância aos recursos humanos de uma Organização Social, dado o papel fulcral que os mesmos nela assumem. Os profissionais que trabalham nas Santas Casas da Misericórdia prestam cuidados à comunidade e, por conseguinte, é necessário que estes estejam satisfeitos para o seu bom desempenho e, para que, possam prestar os melhores cuidados possíveis, contribuindo assim para o bem-estar e a satisfação de quem beneficia desses cuidados primários.

Em termos pessoais, este tema suscita-nos interesse, uma vez que interagir com pessoas diferentes e em contexto de trabalho proporciona dinâmicas relacionais e de aprendizagem específicas, e é desafiador procurar perceber os fatores que causam maior satisfação nos(as) colaboradores(as).

Não obstante, a presente investigação dá relevância aos estilos de liderança exercidos nas Organizações Sociais, uma vez que para o sucesso de uma organização é necessário que se conheçam os estilos de liderança adotados, pois, um líder direciona as pessoas para alcançar os seus objetivos. O líder, também, se adequa a todas as situações que possam ocorrer na organização, orientando os/as seus/suas colaboradores(as). Para além do conhecimento obtido em relação aos estilos de liderança, esta investigação tem muito presente o impacto destes estilos na satisfação dos(as) colaboradores(as), uma vez que é um dos fatores-chave que vai influenciar a satisfação ou a insatisfação dos mesmos ao nível profissional, dado que os líderes são vistos pelos(as) colaboradores(as) como alguém que possui os meios para satisfazer as suas necessidades.

De ressaltar que os recursos humanos necessitam sempre de um líder competente para que consigam desenvolver os seus recursos e habilidades. As Organizações Sociais precisam de líderes competentes para a sua sobrevivência.

Em termos pessoais, esta temática dos estilos de liderança suscita-nos grande curiosidade, do ponto de vista em que existem inúmeras teorias e estilos, tornando-se interessante perceber quais são adotados por estas instituições e porquê, e de que forma os mesmos podem influenciar a satisfação dos(as) colaboradores(as).

A escolha deste tema resulta do facto de, por um lado, enquanto futuras gestoras nos colocarmos no lugar de quem lidera e desejarmos perceber em concreto que estilos de liderança adotam, as razões inerentes a essa opção, e a sua perspetiva acerca da influência na satisfação profissional dos(as) colaboradores(as). Por outro lado, e como outra face da moeda, esta investigação convoca-nos a assumir o lugar de quem é liderado, ou seja, dos(as) colaboradores(as), de modo a perspetivar quais os fatores que estão presentes para que estes se sintam satisfeitos(as) no trabalho, e que perceção estes(as) têm acerca do impacto dos estilos de liderança na sua própria satisfação profissional. O tema em questão é, por conseguinte, e a nosso ver, importante dado o conhecimento de que nos vai dotar, pela expectativa de aprofundar os nossos conhecimentos sobre temas que entendemos poderem vir a ser úteis para o nosso futuro profissional.

Em suma, é um tema que se reveste de uma importância acrescida, uma vez que existem inúmeros estudos e investigações acerca do mesmo, o que evidencia o seu interesse e pertinência científicos, indicadores do campo fecundo de conhecimento disponível.

I.4 – Apresentação do problema de investigação

A formulação de um problema consiste em mencionar, de forma clara, que dificuldades se pretende resolver, delimitando o seu campo e apresentando as suas características. Para começar uma investigação é necessário enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida que permitirá explicitar concretamente aquilo que se deseja saber. O problema consiste na pergunta à qual se pretende dar resposta, dado que toda a investigação decorre da procura dessa resposta efetiva (Pocinho, 2012).

Um problema surge na investigação devido à necessidade de possibilitar o esclarecimento de uma lacuna no conhecimento; investigar um novo fenómeno; experimentar programas, metodologias e técnicas e analisar relações de causa-efeito (Pocinho, 2012).

Para que a pergunta de partida seja bem formulada deverá conter algumas qualidades como:

- Ser clara, ou seja, precisar aquilo que pretende;

- Ser realista e mensurável;
- Ter pertinência, ou seja, a pergunta deve ter interesse e contribuir para acrescentar conhecimentos já existentes ou mudanças (Pocinho, 2012).

O problema parte de uma formulação positiva e interrogativa. Deve ser escrito de forma curta, clara e completa. Deve definir de forma clara as relações entre as variáveis, e, assim, formulado torna-se no objetivo geral da investigação (Pocinho, 2012).

A pergunta de partida que será o fio condutor para a presente investigação é a seguinte: “*Em que medida os estilos de liderança exercidos na organização social influenciam a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as)?*”.

Tendo em conta a questão de investigação, foram consideradas algumas hipóteses, uma vez que uma hipótese resulta de relações entre variáveis que são conjeturadas para dar solução a um determinado problema. Para Goode e Hatt (1969), citado por Gil (2008), a hipótese “é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar a sua validade” (p. 41). Na investigação o papel da hipótese “é sugerir explicações para os fatos” (p. 41), e tais sugestões podem dar solução a um problema. Neste sentido, o investigador formula as hipóteses para que as mesmas orientem a investigação no sentido de as procurar, verificar e testar (Gil, 2008).

Ante o exposto, e considerada a dimensão quantitativa da presente pesquisa, foram ponderadas as seguintes hipóteses:

H1: Os líderes tendem a perceber o exercício de liderança de uma forma mais positiva do que os/as colaboradores(as);

H2: Os estilos de liderança menos autoritários influenciam positivamente a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as);

H3: A satisfação profissional depende da combinação entre fatores individuais e fatores relacionados com a organização.

I.5 – Objetivos a atingir

Tendo presente o objeto de estudo da presente investigação, a mesma tem como objetivo geral:

- Verificar se os estilos de liderança adotados pelas Diretoras Técnicas têm impacto na satisfação profissional dos(as) colaboradores(as).

Este objetivo levanta questões mais específicas, que quando consideradas auxiliam a precisar ou concretizar o propósito geral da pesquisa, contribuindo para uma maior compreensão acerca do tema em estudo. Assim, concretizando, de forma mais específica, os objetivos desta investigação passam por:

- Identificar os diferentes estilos de liderança adotados pelas diretoras técnicas;
- Verificar o nível de satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) relativamente a vários fatores do contexto de trabalho;
- Verificar a percepção que as diretoras técnicas têm acerca da sua liderança;
- Verificar a visão dos(as) colaboradores(as) em relação à liderança adotada pelas diretoras técnicas;
- Comparar as duas percepções (direção e colaboradores(as)) em torno da liderança.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 – A Economia Social e as Organizações do Terceiro Setor

O conceito de Economia Social surge no século XIX nos países ocidentais da Europa. O seu reconhecimento começou em França, em 1970, motivado pelo surgimento de iniciativas de carácter cooperativo, mutualista e associativista, conduzindo à criação do Comité Nacional de Ligação para Atividades Mútuas, Cooperativas e Associativas (CNLAMCA) (European Economic and Social Committee, 2016).

A Economia Social possui uma diversidade de entidades, com personalidade jurídica e diversificada, que se encontram democraticamente organizadas e que foram criadas tendo em vista a satisfação das necessidades dos seus membros, que “produzem bens ou serviços sem finalidade lucrativa e cujos eventuais excedentes da atividade não são apropriados pelos agentes económicos, mas reinvestidos na sua missão”. Esta atividade económica é baseada na parceria entre pessoas que possuem objetivos comuns (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2020).

A Economia Social é favorável à criação de postos de trabalho e, também, a diversas formas de empreendedorismo e emprego que posteriormente podem contribuir para dar resposta à inserção laboral daqueles que se encontram com dificuldades para aceder ao mercado de trabalho (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2020).

As entidades de Economia Social são autónomas e regulam-se por pressupostos como: a primazia do indivíduo e do objetivo social sobre o capital; adesão e participação livre e voluntária; controlo democrático por parte dos membros da organização; combinação dos interesses dos membros/usuários com o interesse geral; defesa e aplicação do princípio da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social e da subsidiariedade; gestão autónoma e independente das entidades públicas e outras entidades que não sejam da Economia Social; e afetação dos excedentes ao prosseguimento dos fins das entidades da economia social (Decreto-Lei nº 30/2013, de 8 de Agosto, 2013).

Desde a origem da humanidade que surgiram várias iniciativas relacionadas à assistência social e, cada vez mais, os conceitos de solidariedade e proteção social estão a ser debatidos

com a finalidade de auxiliar grupos que se encontram socialmente vulneráveis e desfavorecidos (Romão, 2002). Posto isto, verificou-se o surgimento de termos como Terceiro Setor ou Organizações Sem Fins Lucrativos, que são utilizados de forma indistinta, mas referem-se ao mesmo tipo de organizações, contudo existem outras denominações (Moreira, 2012).

Uma organização sem fins lucrativos é “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Carvalho, 2012, cit. por Marques, 2014, p. 9).

As entidades referentes ao Terceiro Setor possuem um conjunto de características que lhes são próprias, daí serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias, demonstrando a vontade de satisfazer as necessidades das pessoas, desconsiderando a sua vertente lucrativa. Estas entidades: são organizadas, pois utilizam procedimentos coerentes; são privadas porque a sua gestão não tem nada a ver com o Estado; são não distribuidoras de lucros, uma vez que todos os excedentes da organização são utilizados para investir na organização e não para distribuir pelos(as) seus/suas colaboradores(as); são autogovernadas pois é a própria organização que tem o poder de estabelecer a forma como gere, e; são voluntárias dada a existência de investimento e contribuição voluntária (Caeiro, 2008).

O Terceiro setor, tendo por base o ordenamento jurídico português, inclui:

- As cooperativas, que se caracterizam como pessoas coletivas autónomas, de constituição livre, de capital e de composição diversificada que devem visar a entajuda dos seus membros, bem como a obediência dos princípios cooperativos e, assim, satisfazer as necessidades tanto económicas, como sociais e culturais daqueles que delas necessitam;
- As associações mutualistas que são “formas de organização económica da sociedade civil em que os associados são parte ativa e democrática”, que a partir de serviços e respostas mutualistas pretendem colmatar as falhas e limitações que existem nos sistemas públicos para a proteção social, e, também, das respostas das entidades privadas com fins lucrativos. Estas associações trabalham diariamente de modo a permitir desenvolver soluções novas e adaptadas às necessidades das pessoas e suas famílias, e assim promover a inclusão social;

- As fundações que consistem em “pessoas coletivas sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas jurídicas (instituidores ou fundadores) com a finalidade de gerir uma massa patrimonial, não inferior ao valor de 250.000€”;
- As associações com fins altruísticos que atuam no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, estas associações são formadas por pessoas singulares e/ou coletivas, sem fins lucrativos “agrupadas em torno de objetivos e necessidades comuns”. Estas Associações possuem um número ilimitado de associados, tal como um capital indeterminado e duração indefinida (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2020);
- “As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social”;
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social e, ainda as misericórdias e as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores (Decreto-Lei nº 30/2013, de 8 de Agosto, 2013).

Em Portugal, o Terceiro Setor é, na sua maioria, composto por Instituições Particulares de Solidariedade Social que adotam um papel descentralizado e visam a proteção, integração e diminuição de problemas de ordem social em diversas áreas de atuação (Moreira, 2012).

As principais formas jurídicas das Instituições Particulares de Solidariedade Social são (Marques, 2014):

- As Santas Casas da Misericórdia, fundadas no ano de 1498, que posteriormente se dispersaram por todo o país;
- Os Centros Sociais e Paroquiais;
- Os Centros Paroquiais de Bem-Estar Social ou outras congregações religiosas pertencentes à Igreja Católica e Apostólica Romana que, atualmente, são designadas por Fundações de Solidariedade Social;
- As Associações de Socorros Mútuos ou Mutualidades que têm vindo a perder a sua importância inicial ao nível da intervenção social;
- As Associações de Solidariedade Social de iniciativa privada ou associativa, fundadas após o ano de 1974, sendo estas impulsionadas pela democratização da sociedade portuguesa.

Estas entidades foram todas criadas no sentido de combater algumas lacunas dos serviços disponibilizados pelo estado e que traduzem as necessidades que são transmitidas pela sociedade. (Marques, 2014).

II.1.1 – Santa Casa da Misericórdia

A maioria das iniciativas relacionadas com a assistência social era desenvolvida no âmbito local, encontrando-se relacionada com ordens militares e religiosas, municípios, confrarias e particulares. Outras iniciativas foram surgindo através de devoções de Reis e Rainhas, e iniciativas da Nobreza e do Clero (Romão, 2002).

Em Portugal, no ano de 1498, surgiu a primeira Irmandade da Misericórdia, por iniciativa da Rainha D. Leonor e do Frei Miguel Contreiras, em Lisboa. O objetivo primordial era prestar ajuda aos mais carenciados. Com o avançar dos anos, surgiram outras Irmandades por todo o País, por iniciativa do Rei D. Manuel. Posto isto, começaram a figurar albergarias, hospitais, gafarias ou leprosarias e mercearias, como estabelecimentos que prestavam assistência e que promoviam o bem-estar e a saúde da população (Romão, 2002).

As Santas Casa da Misericórdia consistem na vontade de um grupo de pessoas que têm como objetivo principal prestar cuidados à comunidade, cumprindo sempre as 14 Obras de Misericórdia (corporais e espirituais). Estas associações são reconhecidas de acordo com o direito civil e pelo direito canónico, pois a sua identidade está associada à Igreja Católica (União de Misericórdias Portuguesas, 2018).

As Misericórdias disponibilizam apoio à comunidade através de um conjunto de respostas sociais direcionadas para crianças e jovens, idosos, pessoas portadoras de deficiência, família e comunidade e, ainda, a prestação de cuidados de saúde. Nos dias de hoje, encontram-se ativas, em Portugal, 387 Misericórdias, que prestam apoio diariamente a cerca de 165 mil pessoas, contando com mais de 45 mil colaboradores(as) diretos(as). O apoio prestado por estas entidades tem em vista dois aspetos primordiais: o apoio social e a prestação de cuidados de saúde, e dispõem de um conjunto de equipamentos que possibilitam fornecer uma resposta apropriada às comunidades onde se inserem (União de Misericórdias Portuguesas, 2018).

II.1.2 – Santa Casa da Misericórdia de Viseu

A Santa Casa da Misericórdia de Viseu (SCMV) não possui uma data de fundação exata, apontando-se 1516 como o ano mais provável. Foi criada para dar resposta a questões sociais, contribuindo, assim, na ajuda às pessoas que se encontravam perante situações de carência, prioridade que se mantém atual (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2021).

A sua missão consiste em proporcionar respostas sociais no âmbito da Ação Social, bem como “promover e apoiar as pessoas na sua dignidade humana, através da prática das catorze Obras de Misericórdia, e contribuir para o seu desenvolvimento e inserção na comunidade, com a prestação de serviços de qualidade” (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2021). A sua visão assenta no facto de ser reconhecida pelos serviços qualificados de apoio e promoção social, atuando na inclusão, educação, proteção e humanização da saúde (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2021).

As suas respostas sociais integram, no âmbito da infância, o berçário de S. Teotónio que se destina às crianças dos 3 aos 12 meses, uma vez que os pais que trabalham necessitam da existência de um espaço que acolha os seus filhos durante o dia para que possam trabalhar tranquilamente. Esta resposta está totalmente preparada com condições para as crianças desta faixa etária. Para além do berçário, também a creche de S. Teotónio se destina à infância com capacidade para receber 90 crianças, possui 2 salas para crianças com 1 ano, e 2 salas para crianças com 2 anos. Aqui desenvolvem-se rotinas, regras e aprendizagens. Estas respostas têm como missão a assistência social, educacional e moral, “visando o bem comum e a promoção social das famílias mais desfavorecidas” (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

Ainda no que concerne à infância outra das respostas sociais é o berçário, creche e jardim de infância de N. Sr.^a de Fátima. Esta resposta iniciou-se em 1933 para dar apoio à infância, e até 1968 funcionava em regime de semi-internato, tendo passando, nessa mesma data, a designar-se “Creche, Jardim Infantil Nossa Senhora de Fátima”. Tem capacidade para receber crianças dos 3 meses e meio aos 5 anos de idade, no sentido de proporcionar aprendizagens e conhecimentos até a sua entrada no 1º ciclo. De modo a complementarem esta resposta social para dar apoio às necessidades das famílias, alargou-se a mesma a todas as idades da primeira infância e iniciou-se em setembro de 2020 o berçário (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

O Jardim de Infância de São Sebastião é constituído por 6 salas, duas delas para crianças de 3 anos, duas para crianças de 4 anos, e outras duas para crianças de 5 anos de idade. Atualmente recebe um total de 130 crianças, às quais permite desenvolverem-se e crescerem em harmonia, com a aquisição de valores humanos, sociais e culturais importantes ao longo da vida. É uma resposta social que se adequa à realidade atual e recorre a processos de adaptação e diferentes soluções e estratégias. A sua missão passa por proporcionar às crianças um desenvolvimento contínuo e, para tal, são oferecidas as mais variadas atividades, lúdicas e pedagógicas, permitindo às crianças o reconhecimento das suas capacidades e necessidades, valorizando sempre a criança no seu singular (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

Por fim, no âmbito da infância, outra das respostas sociais é a creche familiar. Este projeto destina-se a acolher crianças em ambiente familiar, oferecendo um local onde as crianças convivem umas com as outras. Esta resposta social acolhe crianças entre os 3 meses e meio e os 3 anos, e dispõe de 12 amas. Estas amas são escolhidas tendo por base as suas qualidades morais, habitacionais e a localização de residência. Cada ama pode ter um grupo com até 4 crianças que vão permanecer na sua habitação durante o tempo em que os pais estão a trabalhar, no máximo até 10 horas por dia, havendo, ainda, uma supervisão por parte de uma educadora que as visita de forma regular e assídua (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

As respostas sociais da Misericórdia de Viseu também se dirigem à terceira idade. O Lar Viscondessa de São Caetano que presta apoio permanente a 153 utentes/residentes a partir dos 65 anos de idade e, excecionalmente, de outras idades, quando a saúde física assim o justifique, no sentido de satisfazer necessidades como o alojamento, a alimentação, a prestação de cuidados médicos, o apoio social, bem como diversas atividades socioculturais. Esta resposta dispõe de uma equipa que se foca em proporcionar aos seus utentes o conforto, a qualidade de vida e um tratamento humanizado. Perante os tempos difíceis que se têm vivido devido à pandemia houve uma maior articulação entre várias instituições sociais e de saúde com o intuito de minimizar os impactos negativos da pandemia nos mais idosos, que se foram sentindo mais fragilizados emocionalmente devido às medidas impostas no que concerne ao distanciamento social e isolamento relativamente às visitas dos seus familiares (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

Outra resposta social para a terceira idade é a Residência Rainha D. Leonor que se compõe de quatro quartos individuais, de casal, e suites, com casas de banho privadas, e serviços médicos e de enfermagem em funcionamento 24 horas por dia. Esta resposta dispõe, para os mais idosos, de alojamento, apoio à higiene, alimentação, assistência religiosa e de transporte. Permite, ainda, que os utentes frequentem várias atividades e espaços de lazer (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020). Relativamente à terceira idade, a SCM de Viseu abriu, ainda uma nova valência em 2021 para atender as necessidades dos mais idosos, o Lar Residência Prof. José Ceia Moreira Campos.

A SCM de Viseu dispõe ainda de centros de dia, o de Teivas e o de Santa Maria, estas respostas sociais assentam na valorização pessoal, na partilha de conhecimentos e em experiências pessoais, e assenta ainda, na satisfação das necessidades básicas e na melhoria das capacidades intelectuais dos seus utentes. São valências que prezam o envelhecimento ativo e saudável, minimizando assim os sentimentos de solidão, tristeza e desamparo que os utentes possam sentir. Na atualidade são respostas sociais que se têm mostrado bastante importantes e relevantes e desta forma possuem uma equipa dedicada que em conjunto proporciona aos utentes um conjunto de serviços de excelência (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

Na área do apoio social, a SCMV dispõe de um Centro de Acolhimento Temporário (CAT) que se traduz numa Instituição Particular de Solidariedade Social, que é comparticipada pela Segurança Social. Foi fundada em 1997 e visa o acolhimento temporário de crianças dos 0 aos 12 anos, de ambos os sexos e constitui-se por uma capacidade máxima de 22 crianças (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

O acolhimento de crianças e jovens “é uma medida de proteção contra os maus-tratos, negligência e/ou incapacidade educativa dos seus progenitores ou substitutos, que impedem a criação de condições básicas para o desenvolvimento adequado das mesmas”. Neste sentido uma criança em situações de risco/perigo é aquela que por parte das suas características biológicas e/ou da sua família possam vir a sofrer privações que comprometam a satisfação das suas necessidades básicas (material ou afetiva) (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020). Assim, o CAT é uma resposta que visa salvaguardar os direitos das crianças, no seu meio natural de vida, e que se encontram perante condições que prejudicam o seu desenvolvimento (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

Ainda na área do apoio social, surge o Serviço de Apoio Domiciliário que presta cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias, quer por motivo de doença, deficiência ou outro, não conseguem assegurar a satisfação das suas necessidades básicas e atividades da sua vida diária. Neste sentido, o SAD presta cuidados de higiene e conforto; arrumação e pequenas limpezas no domicílio, confeção, transporte e distribuição de refeições, tratamento de roupas e pode também assegurar outros serviços como os “serviços de saúde (ex: apoio na medicação, medição da glicemia, pequenos curativos, deslocações a serviços de saúde, etc.); compras (ex: medicamentos, mercearia, etc.); pagamento de contas (ex: eletricidade, telefone, etc.)”. Para que seja dada uma resposta integrada às necessidades dos beneficiários deste serviço o SAD detém uma equipa com pessoal técnico e de apoio (Santa Casa da Misericórdia de Viseu, 2020).

II.2 – Satisfação Profissional

A satisfação profissional é um tema que tem suscitado o vasto interesse de teóricos, investigadores e gestores, que procuram delimitar as variáveis que possam contribuir para a satisfação no local de trabalho, bem como as consequências que dela advêm relativamente à produtividade e eficiência, à relação com os colegas de trabalho, e outros fatores, sendo reconhecida a sua importância para o sucesso das organizações. Por outro lado, este tema suscita um enorme interesse pelo facto de existir a necessidade de compreender as consequências da satisfação para os/as colaboradores(as) em relação à sua saúde e bem-estar (Kehinde, 2011).

Destarte, este tema é bastante estudado no campo disciplinar do comportamento organizacional, uma vez que influencia outras variáveis organizacionais, como a produtividade, a rotatividade e o absentismo (Kehinde, 2011). É possível verificar a existência de uma relação oposta entre a satisfação e o absentismo, dado que quando as pessoas estão satisfeitas apresentam um índice menor de absentismo, e o mesmo é perceptível no que diz respeito à rotatividade, em que a satisfação é considerada como um seu preditor. Porém, apesar da sua pertinência explicativa, a satisfação não é a única causa que explica a rotatividade e o absentismo (Kehinde, 2011).

A satisfação também parece deter impacto nos comportamentos de cidadania organizacional, tendo em conta que os indivíduos que se encontrem satisfeitos tendem a ser muito mais dedicados e prestáveis (Pina e Cunha, Campos e Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2003).

De acordo com Alavi e Askaripur (2003), citados por (Kehinde, 2011), os gestores devem ter presente a satisfação dos(as) seus/suas colaboradores(as) devido a três razões, são elas:

- O facto de os/as colaboradores(as) estarem insatisfeitos(as) leva-os/as a abandonar a organização e o respetivo posto de trabalho;
- Os/As colaboradores(as) quando estão satisfeitos(as) têm uma melhor saúde e bem-estar;
- A satisfação no local de trabalho acaba por ter impacto na vida pessoal dos(as) colaboradores(as), e pode, por sua vez, ter impacto no absentismo e noutros comportamentos e atitudes relacionados ao trabalho.

II.2.1 – Conceito de Satisfação Profissional

Existem inúmeras definições de satisfação profissional, contudo é possível classificá-las com base em perspetivas diferenciadas. Existem autores que mencionam a satisfação como um estado que se relaciona com as emoções, os sentimentos ou com as respostas afetivas (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011), como é o caso, por exemplo, de Locke (1976), que nos diz que a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer, que advém da avaliação do trabalho e das experiências que, este, proporciona. É preciso, contudo, ter a noção de que apesar de estarem relacionados, os conceitos de resposta afetiva e emocional não são sinónimos. Quando se refere o termo afeto, este, baseia-se num fenómeno genérico e pouco específico que abrange outros fenómenos como as avaliações, os estados de ânimo, as emoções, etc. As emoções são uma forma de afeto que é muito mais completa e com duração mais precisa.

Existem, em alternativa, autores que definem a satisfação no trabalho “como uma atitude generalizada em relação ao trabalho” (p. 331). Esta perspetiva parte do pressuposto que a satisfação está focada nas atitudes no trabalho, assim, as atitudes surgem como “associações entre objetos e respetivas avaliações por parte dos indivíduos” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011, p. 331).

Para além de Locke (1976), é possível referir outros autores que se focam nestas duas perspetivas, são eles:

Tabela 1 – Satisfação como estado emocional relativamente ao trabalho

Smith, Kendall e Hullin (1969)	Sentimentos e respostas afetivas relacionadas com fatores da posição laboral
Crites (1969)	Define a satisfação no trabalho como um estado de afeto relativamente a determinadas situações com o trabalho.
Price e Mueller (1986)	Referem a satisfação no trabalho como uma “orientação afetiva positiva para o emprego”
Muchinsky (1993)	Define a satisfação no trabalho como sendo uma resposta emocional relacionada com o trabalho.
Newstron e Davis (1993)	Referem que a satisfação no trabalho se baseia num conjunto de sentimentos e emoções boas ou más segundo a perceção que os/as colaboradores(as) têm relativamente ao seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ferreira, Neves e Caetano, 2011

No entanto, para os autores Beer (1964), Salancik e Pfeffer (1977), Harpaz (1983), Peiró (1986), Griffin e Bateman (1986) e Arnold, Robertson e Cooper (1991), a satisfação no trabalho consiste numa atitude generalizada relacionada com o trabalho debruçando-se em três componentes: uma cognitiva, que se relaciona com os pensamentos; a afetiva que se baseia nos sentimentos e emoções, sendo elas boas ou más, e; a comportamental que pressupõe impulsos comportamentais relativamente ao objeto.

II.2.2 – Dimensões da Satisfação Profissional

É possível identificar duas dimensões diferentes no que diz respeito à satisfação no trabalho, são elas:

- Abordagem unidimensional, em que a satisfação é encarada como uma atitude relativamente ao trabalho no geral (Peiró & Prieto, 1996, cit. por Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011);
- Abordagem multidimensional, nesta dimensão a satisfação é vista como sendo derivada de um conjunto de fatores que se encontram relacionados com o trabalho, e possibilita a medição da satisfação das pessoas relativamente a cada um dos fatores, nomeadamente a satisfação relativa a quem lidera, para com a organização onde se insere, para com os colegas de trabalho, para com as condições de trabalho, para com

a progressão da carreira, para com as perspectivas de promoção, para com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade de emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca em geral (Peiró, 1986, cit. por Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

De acordo com Locke (1976), existem nove dimensões referentes à satisfação profissional, que são: a satisfação com o trabalho que depende da diversidade do trabalho, das oportunidades de aprendizagem e da possibilidade de obter sucesso; a satisfação com o salário; a satisfação com as promoções, as oportunidades de formação ou outras variáveis que permitam obter promoção; a satisfação com o reconhecimento que consiste nos elogios e críticas que são feitas ao trabalho realizado; a satisfação com os benefícios, por exemplo, as pensões, seguros de doença e férias; a satisfação com quem lidera, que remete para os estilos de liderança e a qualidade do nível de relacionamento interpessoal; a satisfação com os colegas de trabalho; a satisfação com as condições de trabalho, como o horário, os períodos de descanso, e o local de trabalho e a satisfação com direção, nomeadamente a política de benefícios e salários.

II.2.3 – Teorias da satisfação profissional

Existem algumas teorias ou modelos que contribuem para a explicação da satisfação no trabalho que são: a teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais); o modelo das características da função; abordagens baseadas no conceito de discrepância (teoria da adaptação ao trabalho e teoria da discrepância); o modelo da satisfação de facetas; a teoria do grupo de referência social e as abordagens situacionais (teoria do processamento social da informação e teoria dos eventos situacionais) (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

II.2.3.1 – A teoria dos dois fatores

Algumas das teorias ou modelos mais conhecidas são a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, conhecida como a teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman, em 1959. Estes autores realizaram uma investigação acerca da satisfação no trabalho e realizaram entrevistas a duzentos técnicos. Nessas entrevistas pediram aos indivíduos que referissem situações em que se sentiram satisfeitos e insatisfeitos no seu local de trabalho. Posto isto, as respostas foram agrupadas e os resultados mostram que existem alguns fatores que se encontram ligados a uma elevada satisfação no trabalho,

são eles, por exemplo a criatividade, o reconhecimento, a responsabilidade e a promoção. Por outro lado, os resultados mostram também quais os fatores que se encontram ligados a uma significativa insatisfação no trabalho, são eles por exemplo, as políticas da empresa e da direção, aspetos relacionados com a supervisão, o salário e as condições de trabalho (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993).

Relativamente aos fatores relacionados com a satisfação no trabalho, os autores atribuem a designação de fatores de conteúdo, ou seja, fatores motivacionais. Herzberg (1966), citado por Ferreira, Neves e Caetano (2011), enquadra estes fatores nas necessidades superiores da hierarquia sugeridas por Maslow (1954). No que concerne aos fatores de insatisfação no trabalho os autores atribuem a designação de fatores de contexto, ou seja, fatores higiénicos. Em relação à pirâmide das necessidades de Maslow estes fatores situam-se nos níveis inferiores da hierarquia.

Herzberg (1966), citado por Ferreira, Neves e Caetano (2011), considera que a satisfação no trabalho está relacionada com um conjunto de variáveis que se relacionam com o trabalho. Os fatores motivacionais contribuem para que exista ou não satisfação no trabalho, já os fatores higiénicos geram insatisfação ou cooperam para que a insatisfação não se manifeste. Posto isto, considera-se que a satisfação no trabalho está associada a duas dimensões independentes.

II.2.3.2 – O modelo das características da função

De acordo com Hackman e Oldham (1980), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2011), a satisfação no trabalho encontra-se intimamente ligada às características do trabalho que o indivíduo realiza. Os modelos das características das funções pressupõem que os indivíduos possuem motivação através da satisfação intrínseca proveniente do desempenho das tarefas. Nas palavras dos respetivos autores destacam-se algumas das características centrais do trabalho, como a variedade de aptidões, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia nas funções e o *feedback*, tais características foram identificadas como influentes nos estados psicológicos dos indivíduos, que por sua vez acabam por ter uma contribuição na performance profissional, bem como na satisfação e motivação no trabalho.

Tanto a variedade no trabalho, como a identidade das tarefas e significado das mesmas “influenciam o significado que o indivíduo atribui ao seu trabalho” (p. 330). No que concerne à autonomia nas funções, esta “contribui para o sentido de responsabilidade pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza” (p. 330). Relativamente ao *feedback*, este,

constitui-se como uma peça que destaca o conhecimento relativamente aos resultados do trabalho. Por outro lado, este modelo destaca uma variável Intra individual e moderadora que se foca nas referidas características das funções e nas possíveis alterações que ocorram nas mesmas para uma eventual influência na satisfação do indivíduo no que concerne ao seu trabalho, tendo em conta as necessidades de desenvolvimento do próprio (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

O modelo das características das funções acaba por ser aquele que possui uma visão alargada de que um indivíduo que procura desafios e demonstra interesse relativamente ao seu trabalho encontra-se mais satisfeito e motivado para desempenhar da melhor maneira a sua função (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

II.2.3.3 – A teoria da adaptação ao trabalho

Segundo Dawis e Lofquist (1984), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2011), esta teoria tem como principal motor a relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, uma vez que os mesmos pretendem desenvolver e manter uma ligação com o ambiente de trabalho, “de acordo com um processo contínuo e dinâmico, o qual designam de adaptação ao trabalho” (p. 332). Nesta teoria é possível destacar dois tipos de ligações, primeiramente a ligação entre atributos individuais (capacidades e competências próprias) e as exigências da função (resultados satisfatórios), de seguida a ligação entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

II.2.3.4 – A teoria da discrepância

A teoria da discrepância baseia-se na satisfação no trabalho proveniente de um acordo entre os valores e as necessidades individuais, bem como com os valores que é possível alcançar resultantes do desempenho de uma função (Locke, 1984, cit. por Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Nesta teoria é possível verificar a existência de três elementos principais, tais como: a satisfação com as dimensões do trabalho que “aborda a problemática da avaliação afetiva das múltiplas dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho” (p. 333); a descrição das dimensões que se foca nas experiências provenientes das especificidades do trabalho e, por fim a relevância das dimensões, ou seja, a valorização que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Neste sentido, é possível compreender que a teoria da discrepância se foca essencialmente no valor que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo, sendo que a satisfação no

trabalho resulta do valor que é dado a cada uma das várias dimensões no trabalho e da relação que existe entre aquilo que o indivíduo deseja e a percepção daquilo que o mesmo obtém (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

II.2.3.5 – O modelo da satisfação de facetas

Este modelo pressupõe que a satisfação do indivíduo decorre da diferença entre aquilo que o mesmo pensa que deverá receber e o que efetivamente recebe. Com isto considera-se a existência de dois processos diferenciados – um processo de comparação intrapessoal e outro de comparação interpessoal (Lawler, 1973 cit. por Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Aquilo que o indivíduo acredita que merece receber provém das comparações entre as suas qualificações e contribuições e os requisitos da sua função. A satisfação ou insatisfação no trabalho resulta, de acordo com o modelo referido, no (des)ajuste entre as recompensas esperadas, ou seja, aquilo que o indivíduo prevê como justo receber, e as recompensas recebidas, ou seja, aquilo que de facto ele recebe.

As recompensas esperadas centram-se na percepção que o indivíduo tem relativamente às contribuições individuais no trabalho e às contribuições e resultados dos colegas (competências, experiência, esforço, formação, idade e antiguidade), bem como a sua percepção referente às características do trabalho (nível, dificuldade, quantidade de tempo e o grau de responsabilidade da função). No que concerne às recompensas recebidas, estas, provêm da “percepção dos resultados dos outros e dos resultados efetivamente recebidos pelo próprio indivíduo” (p. 334). Sendo assim, verifica-se que esta diferença entre o que é esperado e recebido depende não só de um processo de comparação intrapessoal, como também de um processo de comparação social com os outros indivíduos, que de certa maneira acabam por interagir no contexto de trabalho (Lawler, 1973, cit. por Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

II.2.3.6 – A teoria do grupo de referência social

Esta teoria refere que a satisfação do indivíduo no trabalho “relaciona-se com as características do seu grupo de pertença” (Ferreira, Neves & Caetano, 2011, p. 335).

De acordo com Korman (1978), citado por Gonçalves (2014), a satisfação profissional de um indivíduo ocorre quando o mesmo considera que as avaliações das características do local de trabalho se regulam pelas normas e desejos do grupo que este observa como referência no que concerne à sua avaliação do mundo, bem como a sua noção da realidade

social. Sendo assim, é neste grupo que o indivíduo acaba por encontrar normas que lhe vão proporcionar o desenvolvimento de uma ideia própria do mundo em que reside e na formulação da sua realidade, e, deste modo, as características do trabalho ao serem compatíveis com essas normas e desejos acabam por despertar no indivíduo sentimentos e atitudes favoráveis relativamente ao trabalho, o que contribui para a satisfação profissional (Gonçalves S. P., 2014).

II.2.3.7 – A teoria do processamento social da informação

De acordo com esta teoria, “tanto a informação que o indivíduo percebe, proveniente do seu meio de pertença, bem como o processo de influência social” (p. 335) modificam o núcleo que origina o processo de formação de atitudes e a ocorrência das necessidades individuais (Peiró & Prieto, 1996). Tais atitudes e necessidades dependem de três fatores, são eles:

- A percepção do próprio indivíduo e a avaliação afetiva do seu trabalho;
- O contexto social que dispõe de informações acerca das atitudes que são vistas como as mais apropriadas;
- A percepção que o indivíduo possui no que concerne às razões que o levaram a ter certos comportamentos no passado (Salancik & Pfeffer, 1978, cit. por Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

De acordo com isto, a satisfação no trabalho ocorre como um produto resultante do processo de influência social, sendo um fenómeno cuja origem advém do contexto social (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

II.2.3.8 – A teoria dos eventos situacionais

A teoria dos eventos situacionais resulta de dois fatores: i) as características situacionais, isto é, as dimensões que o indivíduo, antes de aceitar desempenhar as funções de trabalho, vai analisar, como sejam o salário, as oportunidades de desenvolvimento pessoal, as condições do trabalho e as políticas da organização; ii) os eventos situacionais, que serão verificados após a iniciação do desempenho das funções de trabalho. O indivíduo, ao longo do seu trabalho e no que concerne às suas funções, acaba por se deparar com situações que lhe vão ser favoráveis, e, outras, por sua vez, desfavoráveis (Quarstein, McAfee & Glassman, 1992, cit. por Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Os autores desta teoria debruçaram-se sobre a razão pela qual indivíduos que “desempenham funções com características favoráveis manifestam uma satisfação no trabalho diminuta” (p.335), e, por outro lado, sobre qual a razão para outros indivíduos com características de trabalho parecidas demonstrarem níveis de satisfação diferentes. Da mesma maneira, os autores também procuraram entender o porquê de o nível de satisfação no trabalho variar no decorrer do tempo, sendo que as características do trabalho se mantêm as mesmas (Quarstein, McAfee & Glassman, 1992, cit. por Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Com esta teoria, foi possível esclarecer algumas das questões mencionadas, dado que é uma teoria assente nas características da função que se classifica facilmente, é duradoura e apresenta uma estabilidade considerável. Acresce que, também, assenta nos eventos situacionais, que “são próprios de cada situação e mostram um carácter claramente transitório” (p. 336). Considera-se, então, que os indivíduos demonstram mais facilidade no que concerne ao controlo de respostas emocionais resultantes das características do trabalho do que no controlo dessas respostas aos eventos situacionais (Quarstein, McAfee & Glassman, 1992, cit. por Ferreira, Neves & Caetano, 2011). A satisfação no trabalho acaba por ser o resultado de respostas emocionais à situação em que o indivíduo se encontra (Peiró & Prieto, 1996).

II.3 – Liderança

A liderança é um dos conceitos mais debatidos no que diz respeito aos estudos da vida organizacional (Marques & Pina e Cunha, 1996). Quando se fala em liderança é preciso ter em conta que, antes de mais, para liderar é necessário que o indivíduo que tem este papel possua capacidades que permitam influenciar um grupo de indivíduos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

O Líder é capaz de exercer poder que depende de si e do seu comportamento, ou seja, é um poder pessoal e uma referência comportamental que mostra ser capaz de motivar, dar confiança, proteger, fornecer expectativas positivas e apoiar os seus subordinados (Pereira, 2004).

Para a liderança ser bem-sucedida é necessária a habilidade para liderar, que consiste na capacidade fulcral que os líderes devem possuir para retirarem o maior proveito tanto de uma equipa como de uma organização. Na atualidade, os líderes devem possuir uma relação

com as pessoas lideradas em vez de coagi-las, para que assim consigam obter eficácia (Roebuck, 2001).

II.3.1 – Conceito de Liderança

A capacidade de liderança aparece intimamente ligada ao sucesso ou fracasso das organizações (Gomes, 2014).

A liderança é uma temática que tem sido muito investigada por parte de profissionais de diversos setores de atividade e pressupõe diversas definições, o que torna o conceito um pouco ambíguo e complexo. A questão da liderança acaba por ser de fácil definição no que concerne aos termos comportamentais, uma vez que se rebate num comportamento intragrupal, em que o grupo segue a pessoa que orienta a ação do mesmo. Dentro das organizações destaca-se a liderança grupal, seccional e organizacional (Pereira, 2004). As várias definições identificam a liderança como um papel em que alguém, dentro de um grupo, se especializa.

De acordo com Chiavenato (1999), citado por Gomes (2014), “a liderança é vista como uma forma de influência” (p. 48). Essa influência consiste no facto de uma pessoa agir de forma propositada para alterar ou incitar o comportamento de outra pessoa. Já no que concerne à perspectiva de Lourenço (2000), citado por Gomes (2014), a liderança só é exercida caso o grupo dê o seu consentimento, senão passa por ser identificada como uma liderança ineficaz.

Nas palavras de Rego (1998), citado por Gomes (2014), a liderança encontra-se ligada à capacidade de influenciar as pessoas de modo que as mesmas consigam atingir os objetivos pretendidos. Por fim, a liderança é percebida enquanto estado emocional, em que as ações da mesma são guiadas pela emoção. A maneira como o líder lida com a sua inteligência emocional vai afetar a maneira como o grupo é apoiado na execução dos objetivos de trabalho, ou seja, esta função é da autoria dos gestores (Goleman, 2001, cit. por Gomes, 2014).

II.3.2 – Diferentes Abordagens e Teorias sobre a Liderança

Existem algumas abordagens teóricas com diferentes orientações acerca da liderança. De entre as várias teorias da liderança destacam-se a Teoria dos Traços, a Teoria da Abordagem

Comportamental, a Teoria da Abordagem Situacional ou Contingencial, Liderança Transacional e Transformacional, Liderança Primal, e a Liderança Autêntica.

II.3.2.1 – A Teoria dos Traços

Segundo Pina e Cunha, Campos e Cunha, Rego e Cabral-Cardoso (2003), a teoria dos traços está associada à natureza do líder. Esta teoria orienta-se para explicitar os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que o líder deve possuir e que o vão distinguir daqueles que não são líderes. Esta teoria realça as qualidades intrínsecas da pessoa e foca-se nas características inatas que levam a que os líderes exerçam o seu papel eficazmente. Para além destes autores, foram muitos os que estudaram esta teoria, contudo, verificou-se que as teorias focadas apenas nos traços de personalidade não eram suficientes para que se conseguisse entender a liderança e, então, o foco deslocou-se para a abordagem comportamental (Graça, 2016).

II.3.2.2 – A Teoria da Abordagem Comportamental

No que concerne à teoria da abordagem comportamental, segundo Melo (2004), citado por Gomes (2014), “esta teoria desenvolve-se então sobre o pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos liderados, são dependentes do que o líder faz e como se comporta” (p. 51). Nesta teoria pretende-se observar o comportamento de grupo e, posto isso, criar formações para modificar os comportamentos das pessoas para que estas se tornem líderes (Gomes, 2014). Não obstante, foi considerada uma abordagem insuficiente, uma vez que não dava reconhecimento às mudanças que ocorriam no contexto em que se exerce a liderança, o que conduziu os autores à abordagem contingencial ou situacional (Graça, 2016).

II.3.2.3 – A Teoria da Abordagem Situacional ou Contingencial

A abordagem situacional ou contingencial, segundo Fiedler (1972), citado por Pina e Cunha, Campos e Cunha, Rego e Cabral-Cardoso (2003), remete para o facto de não ser possível obter um estilo de liderança perfeito, mas, sim, aquele que melhor se adapta às situações. Com isto, considerou-se que se podem unir duas dimensões do comportamento do líder, uma voltada para a tarefa e outra para as pessoas, com incidência em três critérios situacionais: “as relações entre o líder e o grupo, a estrutura da tarefa atribuída ao grupo e o poder e autoridade atribuída ao líder” (p. 32), dado que, de acordo com o autor, o estilo de liderança exercido e a sua eficácia vão depender da situação, e para tal é benéfico que haja boas

relações entre o líder e os subordinados, que o líder ocupe uma boa posição e que a tarefa esteja bem estruturada.

As três abordagens anteriormente referidas mantiveram o seu foco na definição de liderança e em relações de natureza complexa, as abordagens que surgiram por volta dos anos 80 reorientaram-se segundo outro prisma de análise (Graça, 2016).

II.3.2.4 – A Liderança Transacional e Transformacional

No que concerne à liderança transacional e transformacional, e de acordo com Bass (1995), citado por Graça (2016), a liderança transformacional está associada com os efeitos que os líderes provocam nas pessoas que estão à sua volta. É possível verificar que os líderes exercem um grande poder e influenciam os seus liderados, por sua vez, estes últimos desenvolvem fortes sentimentos para com os líderes e olham-nos como pessoas respeitáveis e de grande valor, neles depositando toda a confiança e identificando-se plenamente com a sua missão.

Já a liderança transacional foca-se em explicitar o papel e os requisitos que o líder deve ter presente na realização das suas tarefas, e na recompensa e punição resultantes do seu desempenho (Afonso, 2011; Bass, 1999; Rego & Cunha, 2003, cit. por Graça, 2016).

II.3.2.5 – A Liderança Primal

Relativamente à liderança primal, esta, surgiu mais recentemente e, segundo Goleman et al. (2002), citados por Graça (2016), baseia-se no facto de a componente emocional dos líderes surgir em primeiro lugar, dado que consideram que o sucesso da liderança primal está ligada à inteligência emocional dos líderes e à forma como estes gerem as emoções e se relacionam com os outros.

“As características de personalidade e competências nas quais a inteligência emocional está alicerçada podem ser divididas em competências pessoais e competências sociais” (Graça, 2016, p. 36). Nas competências pessoais situam-se: a autoconsciência emocional, rigorosa e a autoconfiança; a autogestão, ou seja, o ter autocontrolo; transmitir confiança; se adaptar a todas as situações e ter iniciativa. Nas competências sociais situam-se: a consciência social, ou seja, a empatia; a consciência organizacional e ser orientado no serviço; a gestão das relações, ou seja, a liderança visionária; a influência; a capacidade de comunicação; ser apologistas da mudança; saber gerir conflitos e construir laços, promover o espírito de equipa e cooperação (Goleman et al., 2002, cit. por Graça, 2016).

II.3.2.6 – A Liderança Autêntica

Na liderança autêntica é possível compreender que a autenticidade se encontra relacionada com a vontade que os indivíduos possuem para serem genuínos e verdadeiros consigo e com os outros, “para assumirem os seus erros e para se responsabilizarem pelas consequências das suas ações” (p. 309). Os líderes autênticos conhecem-se a si próprios e orientam-se pela moral e ética sem se deixarem influenciar pelas pressões externas ou para agradar os outros. Esta liderança promove diversas forças psicológicas.

Segundo outros estudos é possível identificar esta liderança como aquela que deixa os seus liderados mais felizes, empenhados e satisfeitos (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

II.3.3 – Estilos de Liderança

É possível verificar um consenso entre os investigadores relativamente ao facto de que o sucesso de um líder não depende exclusivamente de uma única característica pessoal ou de um determinado estilo de ação (Bento & Ribeiro, 2013). São vários os estilos de liderança existentes, contudo serão abordados em seguida os mais divulgados e adotados.

II.3.3.1 – A Teoria dos Três Estilos de Liderança: Estudos de Ohio

De acordo com a teoria de Kurt Lewin, que foi testada por Lippitt e White (1943), citados por Bento e Ribeiro (2013), existem essencialmente 3 estilos de liderança: o Autocrático, o Democrático, e o Liberal ou *Laissez-faire*.

Tabela 2 – Diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança

Autocrático	Democrático	Liberal
A ênfase recai sobre o líder	A ênfase recai sobre o líder e os subordinados	A ênfase recai sobre os subordinados

Fonte: Elaboração própria

No Estilo Autocrático, o líder é aquele que, dentro da organização, fixa as diretrizes e que decide os métodos para realizar as tarefas sem falar com o grupo. É considerado um líder que domina e possui uma atitude autoritária. Neste estilo de liderança a criatividade e a iniciativa dos liderados não é tida em conta. Este líder pode provocar mau ambiente no seio

do grupo, que pode ter como consequência a desmotivação dos(as) colaboradores(as) e a falta de produtividade.

No Estilo Democrático, os liderados participam de todas os processos que ocorrem na organização, e a sua criatividade, iniciativa e opinião são tidas em conta e respeitadas no que concerne à tomada de decisões. O líder democrático é aquele que vai incentivar o trabalho em equipa, logo vai estimular e participar no trabalho juntamente com os elementos do seu grupo, contudo, este líder, discretamente, faz com que a organização caminhe para alcançar os seus objetivos sem que exista desorganização. Este estilo de liderança fomenta a boa relação e amizade entre todos e estimula os liderados para que estes levem a organização a produzir mais e melhor.

No Estilo Liberal ou *Laissez-faire* não existem regras, os liderados podem tomar decisões e distribuir tarefas quase sem falar com o líder. O grupo é que decide quando, como e o que fazer, sendo que o líder tem uma participação muito pequena. Posto isto, este estilo de liderança acaba por ser desmotivador, dado que os liderados têm a perceção de que a organização não apresenta um rumo e funciona de acordo com as vontades de cada um. De todos os estilos de liderança, este é considerado como o pior, pois pode causar situações como o desrespeito e a desorganização (Carapeto e Fonseca, 2006; Costa, 2000 & Neves, 2001, cit. por Bento & Ribeiro, 2013).

II.3.3.2 – Estudos de Michigan

A abordagem de Likert, um dos pesquisadores de Michigan, identifica 4 estilos de liderança: i) o autocrático explorador, aqui as decisões são somente da responsabilidade do topo da organização, existem um ambiente de punição e pouca comunicação, não existindo confiança nos subordinados; ii) o autocrático benevolente, aqui o processo de decisão é centralizado e existe um pouco mais de interação e flexibilidade na realização das tarefas entre o líder e os subordinados. A motivação dos(as) colaboradores(as) caracteriza-se por algum medo; iii) o consultivo, aqui o líder procura algumas ideias e opiniões aos/às colaboradores(as) e utiliza recompensas materiais, como forma de os/as motivar; iv) por fim, existe o democrático/participativo, em que o líder proporciona um ambiente em que existe envolvimento das partes, confiança e a participação dos(as) colaboradores(as) através de ideias, na tomada de decisões, havendo uma maior liberdade para a equipa para agir (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

II.3.3.3 – A Grelha de Liderança de Blake e Mouton

Uma das abordagens mais divulgadas é a Grelha de Liderança desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton. Este modelo consiste no cruzamento de duas variáveis, uma voltada para as tarefas, e outra para as pessoas, daqui surgindo 5 estilos de liderança (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).



Figura 1 – O modelo da Grelha de liderança de Blake e Mouton

Fonte: Elaboração Própria

O estilo 1.1 corresponde a um líder que se preocupa minimamente com as tarefas e com as pessoas optando por ter uma postura passiva e uma liderança precária. O estilo 1.9 corresponde a um líder que se volta para dar uma maior atenção ao relacionamento com as pessoas e proporcionam bem-estar aos/às colaboradores(as), contudo demonstra pouca preocupação com as tarefas. O estilo 9.1 corresponde a um líder demonstra uma grande preocupação na orientação das tarefas e possui características centralizadoras e autoritárias, aqui o líder quase que não dá atenção às sugestões nem aos subordinados. O estilo 5.5 corresponde ao líder tipicamente indeciso, dado que se situa no meio termo no que concerne à orientação das tarefas e à orientação para os subordinados, e o estilo 9.9 corresponde a um líder que consegue trabalhar bem a confiança das pessoas e que otimiza a “eficiência das operações dos subordinados, integrando bem as duas dimensões para uma maior eficácia do resultado” (p. 63). É o estilo que se considera mais eficaz (Gomes, 2014).

II.4 – A diferença entre ser Líder e Gestor

Muitos autores tratam de forma sinónima “liderança” e “gestão”, é, contudo, comum considerar que a liderança remete para um processo mais emocional e “quente” do que a gestão, uma vez que os líderes são considerados pessoas carismáticas e inspiradoras que se encontram perante riscos, e que são dinâmicos e criativos, dado que são capazes de lidar muito bem com a mudança, assim se destacando como visionários. Relativamente aos gestores, estes, são apontados como pessoas mais racionais, “lidam com a eficiência, com o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos” (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 261).

Alguns investigadores encaram a liderança e a gestão como funções distintas, como é o caso de Bennis e Nanus (1985) que definem que a gestão consiste em “provocar, realizar, assumir responsabilidades e comandar” (p. 262). Já a liderança, para estes autores, consiste em influenciar, guiar e orientar. Os gestores são aqueles que sabem o que devem fazer e os líderes aquilo que é necessário ser feito.

Na ótica dos autores Rost e Smith (1992), a liderança é percebida como uma influência de relacionamento que é levada adiante com líderes e seguidores, que procuram mudança reais na organização, mudanças essas que vão ao encontro dos propósitos tanto dos líderes como dos seguidores. Enquanto a gestão é encarada como um relacionamento de autoridade, que é realizada com gestores e subordinados e que envolve a “coordenação de pessoas e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização” (p. 262), bem como a coordenação de atividades que reflitam as intenções da organização.

De acordo com Rego (2016), citado por Venâncio (2017), são quatro os pontos fulcrais que diferenciam estes dois conceitos. Em primeiro, consideram que a gestão e a liderança são processos diferenciados; em segundo, referem que as organizações precisam tanto de um líder como de um gestor; em terceiro, mencionam o facto de que para alguns especialistas ser impossível uma pessoa conciliar o facto de ser líder e gestor, e, por último; referem que não é possível um indivíduo exercer ao mesmo tempo o papel de líder e gestor, daí as organizações terem de recorrer à liderança partilhada.

Para além destes autores, existem diversos teóricos contemporâneos que formam opinião acerca destes dois conceitos. Segundo Kets de Vries (2001), os líderes são aqueles que olham para o futuro e demonstram interesse por ele, acreditam na mudança e os seus pensamentos

são a longo-prazo. Os líderes têm uma perspectiva que é mais alargada, já, por outro lado, os gestores são perspectivados como aqueles que se focam no presente e optam pela estabilidade e por ações a curto-prazo. Os gestores focam-se na organização e nos interesses desta.

Na perspectiva de John Kotter (1996), citado por Venâncio (2017), a gestão encontra-se ligada ao planeamento e controlo e o gestor direciona-se para a resolução de problemas, enquanto vê na liderança um processo mais voltado para as pessoas, sendo o líder aquele que sabe lidar com a mudança e o futuro.

Nas palavras de Paulo Afonso (2010), a diferença entre ser líder e gestor foca-se na capacidade que o líder tem de controlar os/às seus/suas colaboradores(as), enquanto na gestão as pessoas tendem a obedecer ao gestor.

Apesar de serem conceitos distintos, todos os autores são unânimes quanto à importância de ambos nas organizações. Em algumas das funções de uma organização a liderança pode eventualmente ter maior relevância do que a gestão, e vice-versa. No que diz respeito à execução de outros cargos, como é o caso dos níveis hierárquicos inferiores, a gestão torna-se mais necessária. Já no que concerne à liderança, esta, verifica-se necessária nos níveis hierárquicos do topo. Contudo, isso não invalida que os gestores realizem algumas funções de liderança e que os líderes adotem funções de gestão (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Tabela 3 – Diferença entre Líder e Gestor

Líder	Gestor
É inovador	O seu foco é gerir
Tem originalidade	“É uma cópia”
“Faz coisas novas”	Trata de gerir assuntos que estão relacionados com o presente
As pessoas são o seu foco	O seu foco são os sistemas e estruturas
Transmite confiança	“Dirige”
Pensa a longo prazo	Pensa a curto prazo
Coloca questões de “o que? E porquê?”	Coloca questões de “como? e quando?”
Orienta-se para os fins	Orienta-se para obter resultados
É criador	“Imita”
Faz sempre o que é preciso	Faz o que é suposto fazer
“Usa ‘chapéus redondos’	‘Usa chapéus quadrados’
“Aprende pela Educação”	“Aprende pela formação”

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Bennis & Nanus (1985), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2011)

II.4.1 – Modelo Triangular

Alguns autores, como Yulk (2013), e House e Aditya (1997), acreditam na possibilidade de os gestores poderem ser líderes e vice-versa. Os gestores são vistos como líderes quando proporcionam visão, direção, estratégia e inspiração às organizações. É neste sentido que Rowe (2001) vem defender esta hipótese e propor um modelo triangular, cujos vértices apontam para a liderança gestonária, visionária e estratégica, em que o papel do gestor e o papel do líder coincidem no vértice da liderança estratégica (Figura 2).

O líder gestonário é aquele que dá relevância à estabilidade financeira a longo prazo, que pretende manter a ordem existente e que não investe em inovações que podem provocar mudanças na organização, não possui visão, sonho, emoção e criatividade. Em contrapartida, o líder visionário “ênfatiza a viabilidade da organização a longo prazo” (p. 265), incentiva e proporciona a mudança, a inovação e a criatividade. Por outro lado, também demonstra realismo e frieza, que são necessários para manter a organização viva a curto prazo. O líder visionário pode, ainda, comprometer a riqueza organizacional a curto-prazo devido a investimentos para a concretização de sonhos (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

No que diz respeito ao líder estratégico, este, “combina sinergicamente as duas orientações” (p. 265), ou seja, concilia tanto as qualidades do gestor como as do líder, para conseguir viabilizar a longo prazo a organização sem comprometer a estabilidade financeira a curto-prazo (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

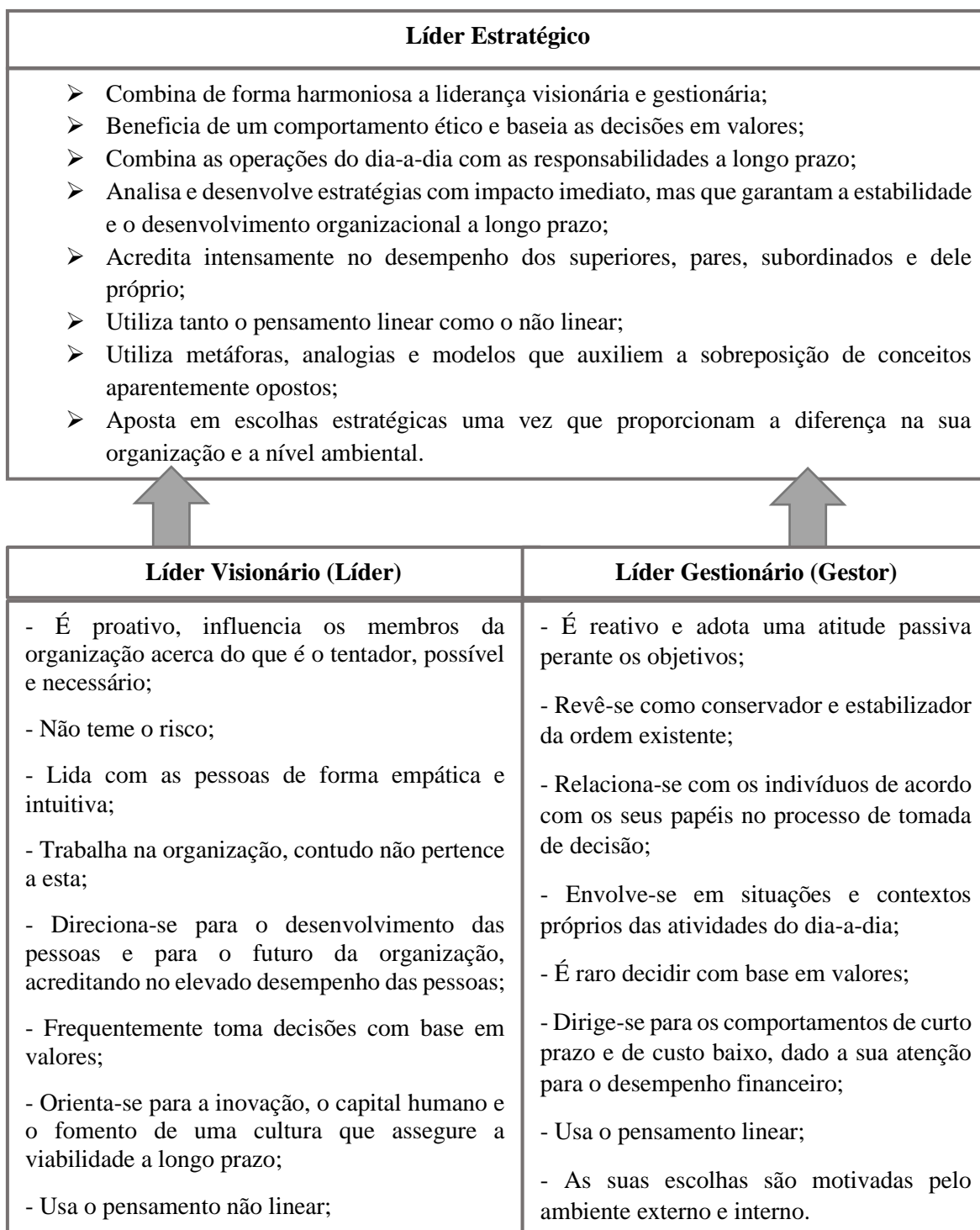


Figura 2 – A liderança estratégica como resultante da conciliação das lideranças visionária e gestonária

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016.

III – DESENHO METODOLÓGICO

III.1 – Metodologia e métodos de investigação

A metodologia é caracterizada pela sua natureza multidimensional, o que dificulta a sua definição exata (Gil, 2008). A metodologia preocupa-se com as técnicas e os métodos, pretende descrevê-los, alertar para os seus limites e recursos, e clarificar os seus pressupostos e consequências. Contudo, a metodologia tem sempre um sentido mais amplo do que o método, uma vez que interroga o que está por detrás, “os fundamentos do método” (p. 22), as filosofias que lhe são implícitas e incidem sobre as escolhas que o investigador efetua.

O objetivo principal da metodologia incide na ajuda que dá aos investigadores para que estes compreendam o processo do método científico (Coutinho, 2011).

Existe um variado leque de técnicas e métodos e, por isso, o investigador deve ajustar a sua escolha metodológica de acordo com os objetivos da investigação em estudo, respondendo assim às questões-problemas colocadas (Gil, 2008). Os métodos consistem num conjunto de operações que se concretizam no sentido de atingir uma ou mais finalidades, e as técnicas constituem-se como procedimentos rigorosos, “bem definidos, transmissíveis e suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições” (p. 193), e ajustam-se ao tipo de problema e fenómenos em causa. Tendo em conta a finalidade dos objetivos a atingir é escolhida a técnica que, por sua vez, se encontra ligada ao método de trabalho (Carmo & Ferreira, 2008).

Nesta investigação será utilizada uma metodologia mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. A primeira define-se como um conjunto de procedimentos metodológicos que permite descrever fenómenos e a sua respetiva explicação. É vista como um processo que visa a compreensão de problemas humanos e sociais, tendo por base uma imagem holística e complexa (Pocinho, 2012).

Esta metodologia assenta no método indutivo, uma vez que o investigador “pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto” (Pacheco, 1993, cit. por Coutinho, 2011, p. 26), adotando uma postura de quem “tenta compreender a situação sem

impor expectativas prévias ao fenómeno estudado” (Martens, 1997, cit. por Coutinho, 2011, p. 26).

Na relação teoria-prática esta metodologia tem como objetivo melhorar a prática individual para que se possa descrever e compreender situações reais. A teoria é do tipo interpretativo, isto pressupõe que não seja anterior aos dados, mas que surja a partir deles, “numa relação constante e dinâmica com a prática, sem intuítos precisos de normatividade” (Coutinho, 2011, p. 27). Esta metodologia tem algumas características como: a sua preocupação com o processo e não tanto com os resultados; o seu interesse pela interpretação; tem por base um trabalho de campo; é descritiva; a realidade que se estuda é subjetiva e múltipla, existe uma interação do investigador para com o objeto de estudo e o estudo não se separa dos valores; utiliza-se uma linguagem pessoal e informal e corresponde a uma investigação onde ocorre uma interação mútua e simultânea dos fatores (Pocinho, 2012).

A metodologia quantitativa define-se por um conjunto de métodos que tem por base procedimentos matemáticos. É um processo que tenciona compreender um problema, “enquadrado por uma teoria composta de variáveis medidas com números e analisadas através de procedimentos estatísticos, tendo em vista determinar se para um dado nível de probabilidade, podem os dados ser generalizados” (Pocinho, 2012, p. 58). Esta metodologia assenta no método dedutivo uma vez que o investigador parte do pressuposto que os problemas sociais têm soluções objetivas e que as mesmas podem estabelecer-se através do uso de métodos científicos (Coutinho, 2011).

Do ponto de vista da relação teoria-prática, e uma vez que o objetivo desta linha de investigação é a busca da eficácia e o aumento de um *corpus* de conhecimentos teóricos, a teoria assume um papel de relevo no sentido em que é ela que deve guiar a *praxis* do investigador (Pacheco, 1993, cit. por Coutinho, 2011).

Posto isto, o investigador interessa-se por adotar uma atitude científica, distante e neutra, com o intuito de comprovar estatisticamente as hipóteses e o contributo para a relação de causa entre o processo e o produto. Aquilo que é estudado pouco está relacionado com os problemas reais e práticos da realidade em estudo, dando por isso explicação às questões do próprio investigador mais do que à intervenção e colaboração do investigado. Na relação entre o investigador e quem está a ser investigado há um distanciamento e separação no que diz respeito à posição assumida por cada um deles (Coutinho, 2011).

Esta metodologia tem algumas características, como: a relevância que dá aos “factos, comparações, relações, causas, produtos e resultados do estudo” (p. 25); a investigação foca-se na teoria, o que resulta muitas vezes na testagem de teorias e hipóteses; o plano de investigação é estruturado e estático; são aplicados “testes válidos, estandardizados e medidas de observação objetiva do comportamento” (p. 25); o investigador é externo ao estudo, e interessa-se por assuntos de objetividade e são utilizadas técnicas estatísticas quando se vai realizar a análise dos dados recolhidos (Coutinho, 2011).

É comum que o investigador em algumas situações utilize uma metodologia mista, como é o caso da presente investigação, uma vez que não é necessariamente obrigatório optar pela utilização de uma só. Posto isto, a combinação de métodos é vantajosa no caso de se tratar de um trabalho de investigação que pressupõe múltiplos propósitos e, assim, é possível uma melhor compreensão dos fenómenos (Carmo & Ferreira, 2008).

Tanto os dados quantitativos como os qualitativos fornecem diferentes tipos de informação, no caso dos primeiros dados fechados, e nos segundos dados abertos. Todos os tipos de recolha de dados têm os seus pontos fortes e as suas limitações, então, ao optar por métodos mistos é possível combinar os pontos fortes e fracos de ambos os dados de modo a obter uma melhor compreensão do problema ou questão de partida e, também, superar as limitações de cada um. Ao combinar os dados quantitativos com os qualitativos é possível obter uma maior visão acerca do problema em estudo (Creswell & Creswell, 2018).

Os métodos mistos, na prática, vão facultar uma abordagem mais sofisticada e completa para a investigação. Neste tipo de métodos é possível comparar diversas perspetivas que vão ser obtidas dos dados quantitativos e qualitativos; explicitar resultados quantitativos com uma recolha e análise de dados qualitativos e “desenvolver instrumentos de medição mais contextualizada, primeiro através da recolha e análise de dados qualitativos e, em seguida, dirigindo os instrumentos numa amostra” (Creswell & Creswell, 2018, p. 298).

No que diz respeito ao fundamento epistemológico, a presente investigação insere-se num estudo de caso, que é considerado um método empírico que permite investigar um acontecimento atual de maneira profunda e dentro do seu contexto de realidade, quando não se encontram bem explícitos os limites entre um acontecimento e o seu contexto e, para tal, utilizam-se diversas fontes como evidência (Yin, 2018). Desta forma, a presente investigação pretende averiguar os estilos de liderança, bem como o nível de satisfação

dos(as) colaboradores(as) em todas as respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu e perceber o impacto dos estilos de liderança no seu grau de satisfação.

Este estudo assume, ainda, quanto aos seus objetivos, uma natureza exploratória, uma vez que pretender compreender o objeto de estudo em causa e em que contexto o mesmo se verifica. Esta pesquisa exploratória possui como objetivo principal o de alcançar uma visão mais abrangente relativamente à perspetiva de análise, moderar o conhecimento com o pensamento de atores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador e demonstrar diversas versões do problema (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Por outro lado, e uma vez que a presente investigação pretende perceber se os estilos de liderança têm impacto na satisfação profissional dos(as) colaboradores(as), os contornos do estudo são, adicionalmente, os de uma investigação do tipo correlacional, que se traduz numa metodologia que pertence ao paradigma positivista. É utilizada quando se pretende estudar que tipo de correlação existe entre duas variáveis pertencentes a um dado problema, possibilitando, assim, testar uma teoria (Ruas, 2017).

No referente aos procedimentos adotados estará presente a pesquisa bibliográfica que se desenvolve através de material já elaborado, composto, essencialmente, por livros e artigos científicos, de acordo com as contribuições de diferentes autores sobre determinado assunto. Apresenta como vantagem principal, o facto de permitir ao investigador aceder ao conhecimento e à compreensão de uma variedade de fenómenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (Gil, 2008).

III.2 – Delimitação do universo e amostras

Entende-se por população ou universo um conjunto de elementos com determinadas características. A população refere-se ao total de habitantes de um determinado lugar (Gil, 1989).

O estudo vai recair sobre o concelho e distrito de Viseu, tendo como universo as respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu. Posto isto, serão selecionadas 9 diretoras técnicas e 279 colaboradores(as), dados estes recolhidos através do Relatório de Contas de 2019 e 2020 da Santa Casa da Misericórdia de Viseu.

O universo desta investigação foi selecionado de acordo com alguns critérios, sendo eles, o facto de a instituição ser uma misericórdia, questão de gosto pessoal, o fator proximidade, e,

ainda, a circunstância de ser uma organização que possui um leque abrangente de respostas sociais.

Atendendo que o número de colaboradores(as) e de diretoras técnicas é pequeno, e partindo do pressuposto da não obtenção de algumas respostas, não se nos afigura necessário recorrer à utilização de quaisquer técnicas de amostragem.

III.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados

A recolha de dados permite recolher, junto do público-alvo, as informações necessárias para o estudo. As técnicas utilizadas dizem respeito ao inquérito por questionário e à entrevista semiestruturada.

O inquérito por questionário é uma técnica que permite ao investigador elaborar uma série de perguntas que visem pontos de interesse que o mesmo determina aplicar, para a elaboração da sua investigação, a um conjunto de inquiridos. Do ponto de vista sociológico, o inquérito por questionário “distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (p. 188). Com isto, é de referir que estes inquéritos acabam por ser muito mais elaborados e consistentes do que as sondagens (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Uma vez que a população interrogada corresponde a um grande número, e dado o tratamento quantitativo das informações que se segue, as respostas à maioria das perguntas geralmente são pré-codificadas, desta maneira os inquiridos devem escolher obrigatoriamente as suas respostas de entre aquelas que lhes são sugeridas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O questionário chama-se “de administração indireta” quando o inquiridor o complementa a partir das respostas facultadas pelo inquirido, e, pode chamar-se também “de administração direta” quando é preenchido pelo próprio inquirido. Nesta última situação, o questionário é entregue pelo inquiridor que fornece toda a informação relevante ao preenchimento do mesmo, ou “endereçado indiretamente pelo correio ou por qualquer outro meio” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188).

Esta técnica de investigação apresenta vantagens que comportam a quantificação de uma variedade de dados e as suas posteriores análises de correlação e a exigência de representatividade “do conjunto dos entrevistados poder ser satisfeita através desse método” (p. 189). É importante referir, contudo, que esta representatividade nunca é absoluta, é

sempre reduzida por uma margem de erro, e só faz sentido em relação a um determinado tipo de perguntas que têm de enquadrar a totalidade da população em questão (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste estudo, o inquérito por questionário será direcionado aos/às colaboradores(as) das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu com a finalidade de obter, junto destes, dados relativos à sua satisfação no trabalho, bem como acerca da sua perceção acerca dos estilos de liderança adotados pela direção técnica, e se estes estilos têm impacto na sua satisfação profissional.

Relativamente à entrevista, a mesma é distinta de outras técnicas, uma vez que se aplicam processos de comunicação e interação humana. As entrevistas vão permitir ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Diferente do inquérito por questionário, esta técnica de investigação “caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele” (p. 192). O investigador, através das perguntas abertas e das suas reações, evita que a pessoa entrevistada se afaste dos objetivos da investigação e permite que haja um grau elevado de profundidade e autenticidade.

A entrevista é um método de recolha de informação e o espírito teórico do investigador deverá manter-se atento, “de modo que as suas intervenções tragam elementos de análise tão fecunda quanto possível”, e o seu conteúdo “será o objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho” (p. 192). A entrevista, no caso da investigação social, está sempre ligada a um método de análise de conteúdo, e vão sempre surgindo elementos de informação e reflexão que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No âmbito da futura investigação será utilizada uma entrevista semiestruturada que consiste numa interação mútua entre o investigador e o entrevistado, que se desenvolve a partir de perguntas fixas, “cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados” (p. 113), uma vez que permite tratar quantitativamente os dados recolhidos. Este tipo de entrevista é o mais adequado no que diz respeito aos levantamentos sociais. É bastante útil e vantajosa uma vez que é rápida e não exige uma preparação exaustiva por parte dos investigadores, tornando também possível a análise estatística dos dados, pois as respostas obtidas são padronizadas (Gil, 2008). Esta será direcionada às Diretoras Técnicas das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia em estudo com a finalidade de obter dados

relativos aos estilos de liderança adotados e à sua percepção no que respeita ao impacto desses estilos na satisfação dos(as) colaboradores(as).

Será elaborado um guião para a entrevista que vai permitir ao entrevistado responder às questões que lhe são propostas. As questões formuladas são de carácter aberto, o que possibilitará ao entrevistado desenvolver as suas respostas, da forma que entender, com um máximo de dez questões, razão pela qual é semiestruturada (Gil, 2008).

Numa investigação, depois recolher os dados pretendidos é necessário organizá-los, apresentá-los e analisá-los. O tratamento de dados vai tratar de resumir os dados, organizá-los, e, por fim, apresentar as relações resultantes. Segundo Miles e Huberman (1984), citados por Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1990), o tratamento de dados define-se como “a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões” (p. 118).

A análise estatística do inquérito por questionário foi realizada com o apoio do SPSS, que consiste num *software* de análise quantitativa bastante utilizado na investigação social. É um sistema que visa analisar dados quantitativos e permite que os dados sejam geridos de uma maneira mais abrangente e flexível. Este programa é capaz de “utilizar dados de quase todos os tipos de formato de conjuntos de dados para depois elaborar os respetivos relatórios tabulados, gráficos de distribuição e tendências para estatísticas descritivas e análises estatísticas complexas” (Singh, 2007, p. 239).

Quanto à análise da entrevista, esta, foi realizada recorrendo ao Nvivo, que consiste num *software* que permite analisar dados qualitativos através de uma plataforma multimédia, onde é possível trabalhar com quantidades elevadas de informação de modo a organizá-la e analisá-la facilmente. Este programa dispõe de um conjunto de ferramentas variadas que servem de auxílio na realização da análise de dados qualitativos. O Nvivo foi desenvolvido para dar auxílio aos investigadores nas diferentes formas de trabalhar com dados.

É um programa eficiente e permite facilmente registar, classificar, combinar e correlacionar dados, o que ajudará os investigadores na resposta à sua questão de partida (Bazeluy & Jackson, 2013). A utilização do Nvivo para realizar a análise de dados qualitativos é vantajosa, uma vez que ajudará os investigadores: i) a organizar os dados recolhidos, isto inclui dados referentes a entrevistas, questionários, imagens, áudios, vídeos, páginas *web*, etc; ii) possibilita que os investigadores possam gerir as suas ideias, de modo a organizá-las e obter acesso rápido aos conhecimentos teóricos e dados que sustentem esses

conhecimentos; iii) permite consultar dados para obter repostas à pergunta de partida; iv) permite que se visualizem os dados e fornece um relatório dos mesmos (Bazeluy & Jackson, 2013). Este *software* tem uma grande flexibilidade; se ao longo do tempo os dados qualitativos da investigação se alterarem é possível reescrever, recodificar, reordenar, reconfigurar, redefinir e reformular (Bazeluy & Jackson, 2013).

III.4 – A importância da triangulação

A presente investigação privilegia o modelo de triangulação de técnicas, isto é uma combinação que se traduz na utilização de diferentes métodos, incluindo as abordagens quantitativas e qualitativas (Patton, 1990). “A lógica da triangulação é que cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica e conseqüentemente devem utilizar-se diferentes métodos de observação da realidade” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 202).

Quando se trata de trabalhos de investigação com diversos propósitos, o facto de se utilizarem diferentes métodos permitirá uma melhor compreensão dos fenómenos, o que é uma vantagem notória resultante do uso do modelo de triangulação de técnicas, sendo que o mesmo também é vantajoso para alcançar resultados mais seguros e sem enviesamentos (Reichardt & Cook, 1986, cit. por Carmo & Ferreira, 2008).

IV – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

IV.1 – Análise das entrevistas realizadas às Diretoras Técnicas da SCMV

No decorrer da investigação foi elaborado um guião de entrevista, este instrumento de recolha de dados divide-se em duas partes. A primeira consiste num conjunto de questões direcionadas para o percurso socioprofissional das diretoras técnicas. Numa segunda parte pretende-se que sejam respondidas algumas questões no sentido de identificar os estilos de liderança assumidos pelas diretoras técnicas e a sua perceção sobre o possível impacto dessa liderança na satisfação dos(as) colaboradores(as).

A primeira parte foi analisada no *software* de análise qualitativa Nvivo, e a segunda parte analisada no *software* de análise quantitativa, o SPSS IBM *Statistics*.

IV.1.1 – Caracterização socioprofissional das Diretoras Técnicas

A população considerada neste estudo foram as nove diretoras técnicas das respostas sociais existentes na Santa Casa da Misericórdia de Viseu, tendo sido possível observar que existem nesta misericórdia onze valências. Na área da Terceira Idade existem 6 respostas sociais. Assim, no Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, a diretora técnica (DT) possui uma formação superior em Serviço Social e encontra-se há um ano nesse cargo, dado que a resposta social está em funcionamento desde 2021. No Lar Viscondessa de S. Caetano, a DT é licenciada em Gestão e Desenvolvimento Social e encontra-se há dezanove anos neste cargo. Na Residência Rainha D. Leonor, a DT tem a mesma formação que a anterior e encontra-se no cargo há quinze anos. O Centro de Dia de Teivas, o de Santa Maria, e o SAD têm a mesma diretora técnica em exercício no cargo há cinco anos, detendo formação em Educação Social.

Relativamente à área da Infância e Juventude fazem parte desta área o Berçário e a Creche de S. Teotónio, o Jardim de Infância Nossa Senhora de Fátima, o Jardim de Infância de S. Sebastião e a Creche Familiar. As diretoras técnicas destas quatro respostas sociais são formadas em Educação de Infância, sendo que a DT da primeira resposta social possui ainda uma licenciatura em Administração Escolar. No referente ao tempo em que se encontram

neste cargo, o mesmo varia entre os 5, vinte e dois, doze, e vinte e seis anos, respetivamente. O CAT, que ainda se encontra dentro da área da Infância e Juventude, tem a sua diretora técnica de baixa e por isso outra técnica ocupou temporariamente o cargo, uma vez que conhece o trabalho de gestão, a substituição ocorre sempre que a DT se encontra de baixa ou de férias, a DT substituta é licenciada em Psicologia.

É possível, então, deduzir que a maioria das Diretoras Técnicas são formadas em Educação de Infância, seguida de duas com formação em Gestão e Desenvolvimento Social, e as três restantes são formadas em Psicologia, Educação Social e Serviço Social. O tempo que permanecem no cargo é variável, sendo que a maioria já se encontra no cargo há mais de dez anos, e as restantes há 5 ou menos anos.

Questionadas sobre as razões que as levaram a assumir a direção técnica nas respostas sociais, todas responderam que já trabalhavam na SCMV em diferentes funções, e a maioria assumiu a posição de dirigir a resposta social através de convite, enquanto a diretora técnica dos centros de dia e SAD passou de subdiretora do Lar Viscondessa de S. Caetano para diretora técnica das valências atuais porque pediu para ser transferida para uma valência mais pequena:

Enquanto estive no Lar de S. Caetano, durante vinte e dois anos, eu era subdiretora e nestas valências, onde estou atualmente, estavam as freiras que não tinham formação e a Segurança Social batia sempre nesse ponto. Entretanto eu, como já tinha estado tantos anos no S. Caetano uma valência muito grande, pedi para vir para uma valência mais pequena. (DT dos centros de dia e do SAD da SCMV, entrevista, 29 março, 2022)

Por seu lado, a diretora do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos apontou como razão da coincidência temporal entre o fim do projeto em que trabalhava na Santa Casa e o início da nova resposta social onde se encontra: “*Em 2018 trabalhei num projeto dos fundos comunitários na Santa Casa de Viseu e o fim desse projeto coincidiu com o início do projeto de diretora técnica desta nova resposta social*” (DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos da SCMV, entrevista, 9 março, 2022).

O percurso profissional das diretoras técnicas passou, na sua maioria, pela Santa Casa da Misericórdia de Viseu com funções diferentes das que atualmente possuem, tenha sido na mesma resposta ou noutra, sendo que as restantes DT passaram por cargos fora da SCMV durante relativamente pouco tempo:

Fui técnica gestora de processos RSI. (DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos da SCMV, entrevista, 9 março, 2022);

Comecei por trabalhar no oficial em Sernancelhe, depois fui para uma IPSS, e numa das vezes que fui buscar a minha filha ao jardim de infância soube de uma vaga para a ação educativa e concorri à mesma, sendo ajudante da ação educativa, para estar mais perto de casa e da minha filha. Estive um ano nessa função, no ano seguinte abriu uma sala e fiquei como educadora de infância da mesma, e em 2000 surgiu a oportunidade de ocupar o lugar da antiga diretora técnica que saiu do cargo por motivos pessoais. (DT do Jardim de Infância e Creche da N.S. Fátima da SCMV, entrevista, 24 março, 2022);

Em 2006 trabalhei um ano num departamento de psiquiatria como psicóloga, depois surgiu a possibilidade de realizar um estágio na Santa Casa com orientação da psicóloga da altura, passei pela residência D. Leonor e pelo Lar de S. Caetano. Tive ainda a possibilidade de estar nos infantários, que ainda hoje me pedem colaboração, caso seja necessário, à minha intervenção e depois proporcionou-se eu ficar na área da infância no CAT. (DT do CAT da SCMV, entrevista, 30 março, 2022);

Estive numa seguradora e não me identifiquei, entretanto surgiu um estágio curricular na Misericórdia de Viseu na área de gestão, entretanto no ano seguinte fui convidada para ficar no departamento de contabilidade, apesar de gostar não me identificava e então preferi não ficar. Entretanto o diretor de serviços da Misericórdia convidou-me para ir assessorar o diretor geral e foi o que eu fiz, e na altura tinha necessidade de começar a trabalhar e acabei por ficar na Misericórdia. (DT do Lar Viscondessa de S. Caetano da SCMV, entrevista, 21 abril, 2022)

Dada a importância do cargo que ocupam, as nove diretoras técnicas foram questionadas acerca de quais seriam as competências que consideram fulcrais para assumir, no exercício dos seus cargos, funções que implicam liderar pessoas e fazer com que uma organização social funcione da melhor maneira possível.

Analisando as respostas por áreas podemos verificar no gráfico abaixo apresentado (Cf. Gráfico 1) que na área da Infância e Juventude foram referidas todas as competências, à exceção do *diálogo*. É, ainda assim, possível observar que a *empatia e compreensão* é a competência mais destacada pelas diretoras técnicas, e seguidamente a *assertividade, dedicação e disponibilidade* e *gestão de conflitos*, competências, estas, que foram mencionadas por três diretoras técnicas desta área. O *trabalho em equipa, a sensibilidade e a paciência* foram mencionadas como competências importantes por uma das diretoras técnicas.

Relativamente às respostas obtidas junto das diretoras técnicas das respostas sociais da área da Terceira Idade, é possível constatar que, à semelhança do que apurámos para a área anteriormente referida, a *assertividade, dedicação e disponibilidade* são competências tidas como essenciais para desempenhar o cargo, emergindo, nesta área, a par destas duas competências, a importância do *diálogo*, referida por 3 diretoras técnicas.

Apenas duas diretoras referiram a *paciência* e a *empatia e compreensão*, e apenas uma referiu a *gestão de conflitos*. Nenhuma mencionou a importância de competências como a sensibilidade ou o trabalho em equipa.

Posto isto, é possível perspetivar duas realidades distintas, segundo a área relevada, no que concerne às competências consideradas essenciais pelas diretoras técnicas para desempenhar as suas funções.

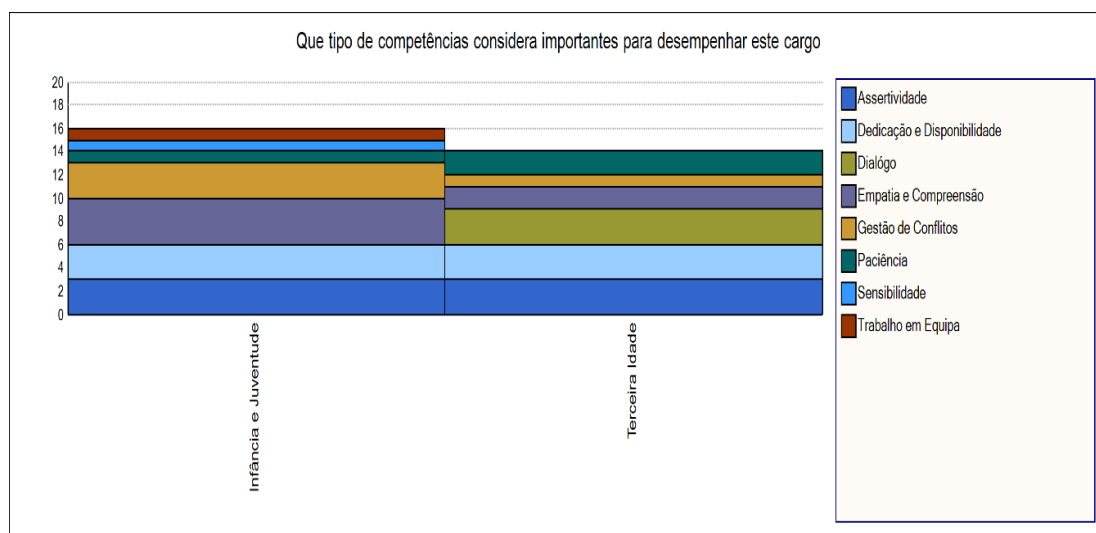


Gráfico 1 – Competências importantes para desempenhar o cargo: Análise por área

Fonte: Elaboração Própria, através do *software* Nvivo, 2022.

Para além da análise por áreas, é possível perspetivar as respostas das diretoras técnicas individualmente consideradas, tal como representadas no Gráfico 2.

A diretora técnica 1, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, e a diretora técnica 2, do Berçário e Creche de S. Teotónio, referem as mesmas competências, a *dedicação e disponibilidade*, a *empatia e compreensão* e a *paciência*.

A terceira diretora técnica é a do Jardim de Infância e Creche de N. S. de Fátima, e enfatizou competências como a *assertividade*, *dedicação e disponibilidade*, *empatia e compreensão*, *gestão de conflitos* e o *trabalho em equipa*. As mesmas competências, à exceção do *trabalho em equipa*, foram apontadas pela diretora técnica 4, responsável pela direção do Jardim de Infância de S. Sebastião.

A quinta diretora técnica é a diretora dos Centros de Dia de Teivas, de Santa Maria e do SAD, e destacou as competências da *dedicação e disponibilidade*, *assertividade*, *diálogo*,

empatia e compreensão e a paciência. A diretora técnica 6, da Residência Rainha D. Leonor, destacou a *assertividade, o diálogo e a gestão de conflitos.*

A diretora 7, da Creche familiar, apontou competências como a *assertividade e a sensibilidade.* A diretora do CAT, diretora técnica 8, focou-se na *empatia e compreensão, e na gestão de conflitos, e, por fim, a diretora técnica 9, do Lar Viscondessa de S. Caetano, destacou a assertividade, dedicação e disponibilidade, e o diálogo.*

É possível perspetivar, no que decorre da análise dos dois gráficos, que quando questionadas acerca dos tipos de competências que consideravam importantes para desempenhar o cargo, a maioria das diretoras técnicas apontou a *assertividade (6), a dedicação e disponibilidade (6), a empatia e compreensão (6), e a gestão de conflitos (4).*

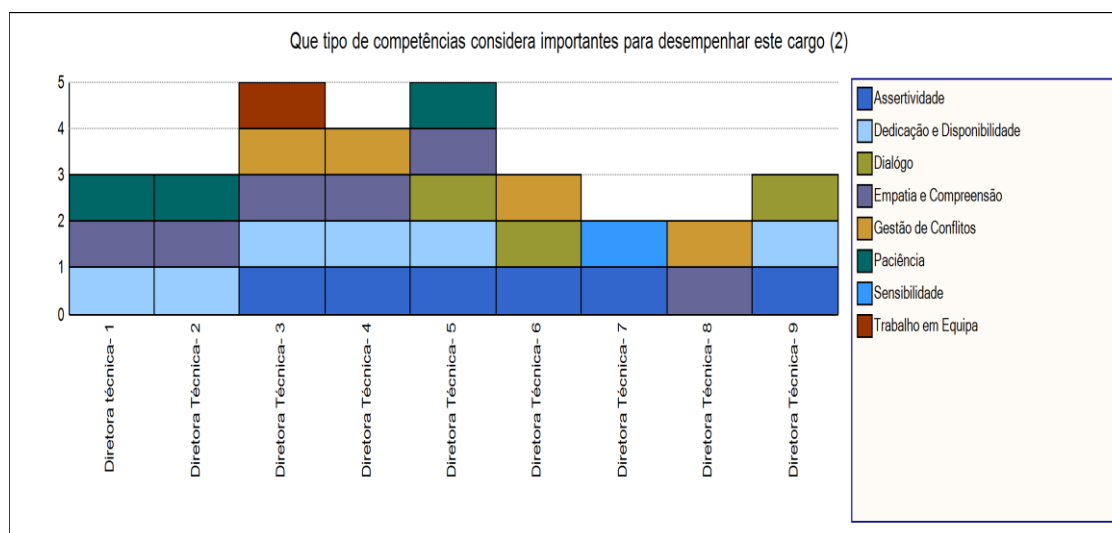


Gráfico 2 – Competências importantes para desempenhar o cargo: Análise individual

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

No seu dia-a-dia, as diretoras técnicas da área da Terceira Idade têm uma rotina muito semelhante, visto que todas trabalham com idosos e têm de verificar se todos estão bem, fazendo a ronda pelos quartos, e estando presentes no refeitório a fim de verificar se está tudo devidamente organizado e assegurado.

Diferente das restantes, a DT dos Centros de Dia e SAD, devido ao facto de dirigir mais do que uma resposta social e de só ter utentes durante o dia, faz a sua visita diária a cada resposta e recebe os utentes que vêm de carrinha e que são deixados pelos familiares:

Sou sempre a primeira a chegar e abrir a porta para os utentes serem deixados pelos familiares . . . Costumo estar no escritório até chegar a carrinha com os utentes que vai buscá-los a casa, nas terras onde moram, e faço questão de os ajudar a sair da carrinha

para estar e falar com eles, e ajudá-los a trazer para dentro dado a mobilidade de alguns. . . Vou visitar as outras valências. (DT dos Centros de Dia e SAD da SCMV, entrevista, 29 março, 2022)

Relativamente à área da Infância e Juventude, dado que a maioria das DT tem salas, onde exercem o papel de educadoras de infância, a rotina acaba por ser bastante parecida, dividindo-se entre as salas de crianças e o trabalho de gerir a resposta social. Apesar de ter uma rotina diária muito parecida com a das demais diretoras, a diretora técnica da Creche familiar tem de se deslocar à casa de todas as amas para as supervisionar, dar-lhes todo o apoio nas necessidades que surjam e, então, fazer o seu trabalho pedagógico com as crianças:

O meu dia a dia é muito versátil, não tenho nada pré-estabelecido, não tenho uma rotina certa. Vou visitar a casa das amas, vou trabalhar com as crianças . . . vou-me adaptando conforme as necessidades. O meu dia-a-dia orienta-se mais pelas necessidades das amas para lhes poder dar o apoio total. (DT da Creche familiar da SCMV, entrevista, 30 março, 2022)

Dada a sua formação, a DT do CAT faz o seu trabalho enquanto psicóloga:

Faço a intervenção no momento, integração de uma criança retirada e o acolhimento ao espaço, bem como explicar e perceber se a criança tem a noção do porquê de estar naquele espaço . . . Como diretora técnica acabo por auxiliar a colega quando ela está, onde acabamos por partilhar tarefas de gestão de recursos humanos e gestão institucional, a única diferença é que eu agora acabo por fazer a parte da psicologia e da direção técnica de uma forma isolada, quando a colega está há uma partilha e fazemos em equipa a parte da direção técnica. (DT do CAT da SCMV, entrevista, 30 março, 2022)

Uma vez questionadas sobre o seu dia-a-dia importa ainda saber as atividades que desenvolvem, analisando-se as respostas dadas, uma vez mais, por área e individualmente.

No que concerne à área da Infância e Juventude, as principais atividades desenvolvidas são a *gestão de recursos humanos*, a *gestão institucional* e as *questões burocráticas*, mencionadas por quatro das diretoras técnicas, e o *serviço pedagógico* mencionado por duas, correspondendo, esta última referência, às diretoras técnicas que para além deste papel assumem salas onde desempenham o papel de educadoras (Gráfico 3).

As diretoras técnicas da área da Terceira Idade realizam três das atividades mencionadas na área anterior: a *gestão de recursos humanos* e a resolução de *questões burocráticas*, mencionadas por diretoras técnicas; e a *gestão institucional*, mencionada por duas diretoras. Atividades, estas, que parecem corporizar a função que todas têm em comum, a de serem diretoras técnicas. Por outro lado, três diretoras destacaram o *atendimento aos familiares* e uma o *atendimento e acompanhamento aos utentes*. É possível verificar que, no geral, as

atividades acabam por ser as mesmas, contudo cada área enfatiza particularidades que só ocorrem devido ao público-alvo da resposta social que dirigem.

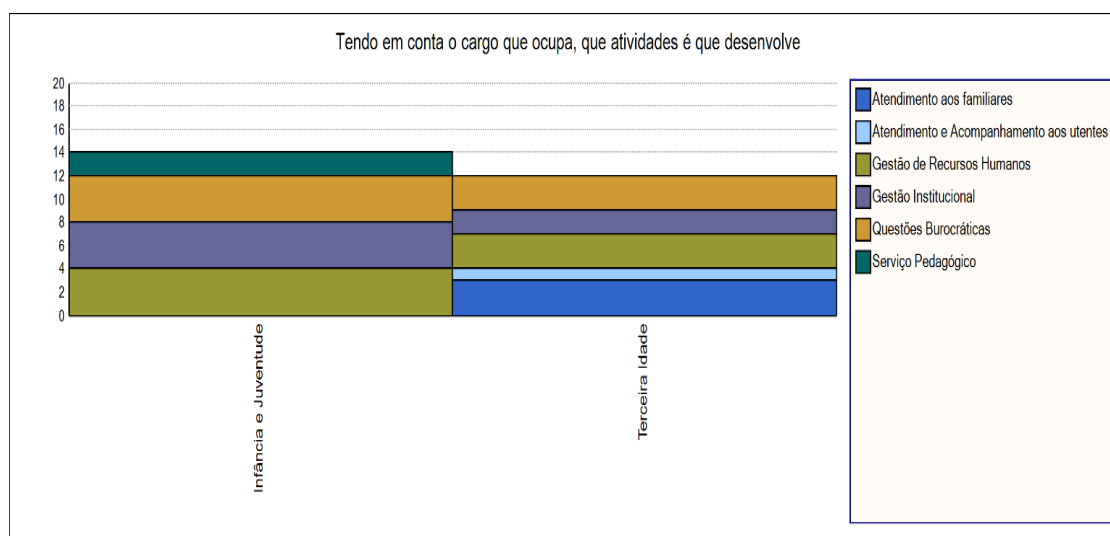


Gráfico 3 – Atividades desenvolvidas neste cargo: Análise por área

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

Da análise individual das respostas dadas por cada diretora técnica (Cf. Gráfico 4) é possível extrair que o *atendimento aos familiares* foi destacado pelas diretoras técnicas do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, da Residência Rainha D. Leonor, e do Lar Viscondessa de S. Caetano, que referem que têm um contacto direto com os familiares dos utentes, seja através de atendimento em gabinete ou através de chamada telefónica. O *atendimento e acompanhamento aos utentes* foi mencionado pela Diretora do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, uma vez que conversa com os utentes, prestando toda a atenção e fazendo o acompanhamento de que precisam.

A *gestão dos recursos humanos* foi mencionada pelas diretoras do Lar Residencial, Berçário e Creche de S. Teotónio, Jardim e Creche de N.S. Fátima, Jardim de S. Sebastião, Centros de Dia e SAD, CAT e Lar de S. Caetano, uma vez que se focam na distribuição de pessoal e equipas, mapas de horários, folgas e férias, folhas de presença, entre outras atividades enquadradas no âmbito da gestão dos recursos humanos.

A *gestão institucional* também foi referida pelas diretoras técnicas anteriormente mencionadas, à exceção da diretora do Lar de S. Caetano e do Jardim de S. Sebastião. Focando-se também a diretora técnica da Creche Familiar nesta atividade, a par das demais, dada a importância de gerir diariamente a instituição, como gerir materiais, ler registos de ocorrências, verificar almoços, entre outros.

As *questões burocráticas* foram mencionadas pela maioria das diretoras, à exceção da diretora do Jardim de S. Sebastião, da Residência Rainha D. Leonor, e do Lar Viscondessa de S. Caetano. Todas as outras mencionaram esta atividade como implícita no seu cargo. Por fim, foi referido o *serviço pedagógico* desempenhado pelas diretoras do Berçário e Creche de S. Teotónio e da Creche Familiar, dado o facto de exercerem, em paralelo, o papel de educadoras.

Em jeito de síntese, a resposta a esta questão permite-nos concluir que a *gestão de recursos humanos*, a *gestão institucional* e as *questões burocráticas* são as atividades que mais se destacam no exercício deste cargo, merecendo, também, um especial destaque o *atendimento aos familiares*.

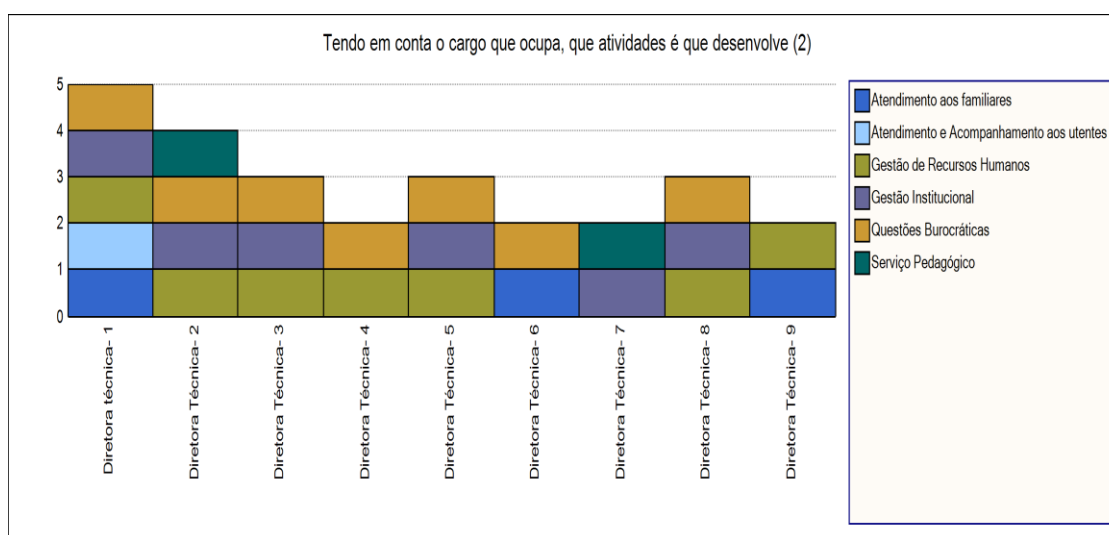


Gráfico 4 – Atividades desenvolvidas neste cargo: Análise individual

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

O exercício de qualquer profissão confronta-se, regularmente, com a ocorrência de problemas, e o facto serem diretoras técnicas e exercerem diariamente a liderança faz com que se deparem com problemas no dia-a-dia, quer seja com colaboradores(as) ou entre eles(as), com utentes e os seus respetivos familiares ou, então, com questões da própria instituição e de falta de recursos, existindo sempre alguns problemas que marcam o quotidiano da gestão de uma organização.

Pelo exposto, quisemos saber com que tipo de problemas as DT se confrontam diariamente, e seguindo a lógica que temos vindo a utilizar, a análise às respostas fornecidas principiou pela tentativa de captar os eventuais padrões e singularidades da cada área, para posteriormente analisarmos individualmente as respostas.

Ao analisarmos primeiramente por área (Cf. Gráfico 5) é possível observar que na área da Infância e Juventude quatro das diretoras técnicas mencionaram a *falta de recursos humanos*, sendo ainda destacadas, por duas das diretoras, a *gestão de conflitos*, e, por apenas uma, a *gestão de imprevistos*.

Relativamente à área da Terceira Idade, os problemas que mais surgem são a *gestão das expectativas dos familiares e dos utentes*, o *gerir conflitos que possam surgir*, problemas estes mencionados por três das diretoras técnicas. Por fim, houve uma DT que referiu ainda a *gestão das expectativas dos(as) colaboradores(as)*, a *gestão de imprevistos* e os *problemas com os utentes a nível de saúde física e psicológica*.

É possível verificar que os problemas em comum nestes dois conjuntos de respostas ou áreas de atuação correspondem à *gestão de conflitos e imprevistos*, e, à semelhança do que constatámos nas análises anteriores, é possível verificar que cada conjunto enfrenta os seus próprios problemas, mais diretamente associados aos seus diferentes públicos-alvo: uma área vocacionada para dar resposta a crianças e jovens, e a outra a pessoas idosas.

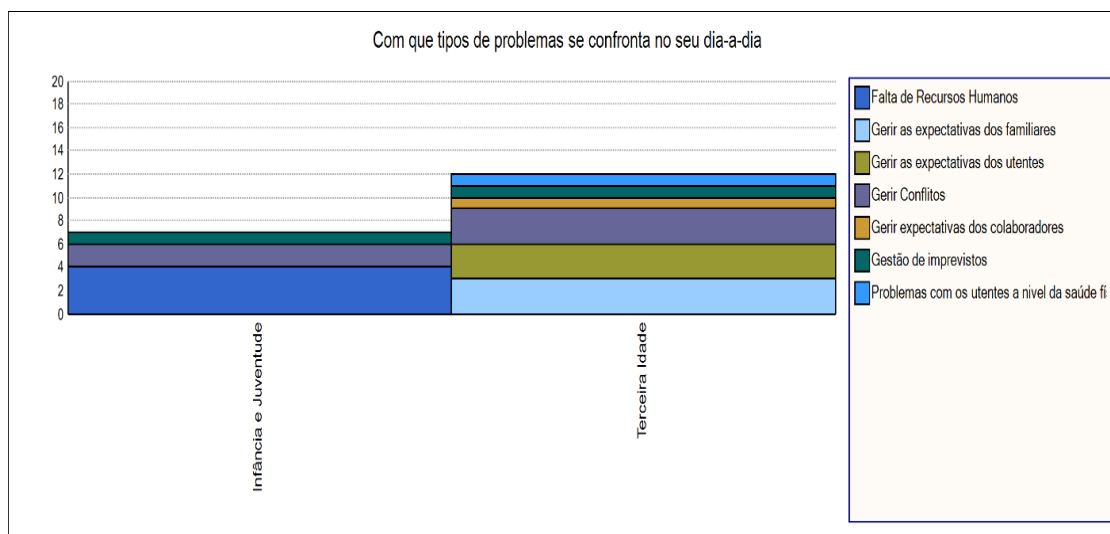


Gráfico 5 – Tipos de problemas com que se confrontam no dia-a-dia: Análise por área

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

Na análise individual das respostas das diretoras técnicas (Cf. Gráfico 6), considerada a diretora técnica 1, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, esta, mencionou como principais problemas a *gestão das expectativas de familiares e utentes* e a *gestão de conflitos*.

As diretoras técnicas do Berçário e Creche de S. Teotónio (diretora técnica 2), do Jardim de Infância e Creche de N.S. Fátima (diretora técnica 3), do Jardim de Infância de S. Sebastião (diretora técnica 4) e do CAT (diretora técnica 8) referiram que o principal problema que ocorre nas suas respostas é a *falta de recursos humanos*, situação que é particularmente grave no CAT, como nos referiu a sua diretora técnica:

Temos uma equipa dividida pela equipa da manhã, da tarde e da noite, e agora a grande preocupação é a equipa da noite: dia sim, dia não trabalha uma equipa de duas pessoas, andamos a tentar juntar mais uma pessoa. . . Andamos a tentar conciliar todas estas questões e muitas vezes não é fácil. É difícil arranjar pessoal que queira trabalhar no turno da noite e quando há baixas aí é muito mais complicado. (DT do CAT da SCMV, entrevista, 30 março, 2022)

A diretora técnica 2 e a 4 relataram, ainda, a *gestão de conflitos* como outro dos problemas existentes. No que concerne às restantes é possível verificar que a diretora técnica dos Centros de Dia e SAD (diretora técnica 5) refere a *gestão das expectativas dos utentes e dos(as) colaboradores(as)* como um dos problemas mais recorrentes, focando-se igualmente nos *problemas com os utentes a nível de saúde física e psicológica* como um aspeto que a preocupa bastante e que fez questão de salientar:

Problemas de alguns utentes com o álcool, que às vezes tenho de ir buscar um utente ao café que está caído muitas vezes na rua. São os que vivem nos quartos, também nos trazem preocupação, e um utente que vive sozinho e tem uma patologia mental e temos sempre a preocupação de ver se ele está bem em casa, se tem frio ou se está doente. Enquanto está aqui vamos vendo e trabalhando com ele, mas quando os utentes vão para casa temos de continuar a “tomar conta deles”, pois temos uma preocupação com eles e não os podemos abandonar. (DT dos Centros de Dia e SAD da SCMV, entrevista, 29 março, 2022)

Na Residência Rainha D. Leonor, segundo refere a sua diretora técnica (6), os problemas incidem na *gestão de expectativas dos familiares*, e em *gerir conflitos e imprevistos*.

Na Creche Familiar, segundo a diretora técnica 7, o principal foco é a *gestão de imprevistos*, uma vez que a rotina é essencialmente orientada para dar resposta às necessidades das amas e também para o facto de “às vezes os pais abusarem e só irem buscar os meninos às 21h ou 22h e a essa hora os meninos já vão jantados” (DT da Creche Familiar da SCMV, entrevista, 30 março, 2022).

A DT do Lar Viscondessa de S. Caetano também refere como problemas a *gestão das expectativas de familiares e utentes* e a *gestão de conflitos*. Os problemas que mais são mencionados são relativos à gestão dos conflitos que ocorrem entre colaboradores(as), utentes, ou até com os familiares, a par da alusão à *falta de recursos humanos*.

Para resolverem os problemas que mencionaram, as diretoras técnicas explicaram que no caso da gestão de conflitos, essa, assenta predominantemente na capacidade de diálogo, uma vez que a comunicação é a base de tudo, sendo referido o imperativo de saber escutar os/as colaboradores(as), entender os pontos de vista eventualmente divergentes e encontrar a ou as causas na origem do conflito para então alcançarem um entendimento:

Prezo muito pela comunicação e o contacto direto com os mesmos e tento ouvir as duas partes envolvidas e ver os dois pontos de vista, para chegarmos a resolução do problema, porque acho que tudo se resolve á base de comunicação e por vezes os colaboradores não comunicam e cada um fica com a sua ideia o que faz com que depois os conflitos apareçam. (DT dos Centros de Dia e SAD da SCMV, entrevista, 29 março, 2022)

Quando o problema se traduz na falta de recursos humanos a solução mais plausível que foi apontada é a resposta imediata:

No caso da falta de pessoal temos de estar todos preparados para dar resposta imediata, organizando o pessoal de maneira diferente, e muitas vezes também faço as coisas e ajudo em tudo. . . . Quando a falta de recursos é a longo prazo priorizamos os da casa até que a gestão de recursos humanos da Santa Casa arranje alguém para o lugar. (DT do CAT da SCMV, entrevista, 30 março, 2022)

Na gestão das expectativas dos familiares, utentes e colaboradores(as), foi referido que no que concerne aos primeiros é necessário atuar de imediato, ouvindo as suas preocupações e queixas: “*Relativamente aos familiares é preciso saber ouvir, saber o que se passou e o porquê, quem está envolvido, os registos, são situações delicadas... Tenho de atuar de imediato*” (DT do Lar Viscondessa de S. Caetano da SCMV, entrevista, 21 de abril, 2022).

A gestão das expectativas dos utentes é concretizada, segundo pudemos apurar, com base em ouvir as suas frustrações, os seus problemas, o que os inquieta, e tentar mediar e aconselhar, considerando as diretoras técnicas ser também esse um seu papel. Enquanto no caso dos(as) colaboradores(as) é referida importância de dialogar e orientar, e perceber o que está a falhar e o que precisa de ser resolvido, o que muitas vezes parece implicar a introdução de mudanças na composição das equipas:

Mudar as equipas, não só pelas chatices que possam surgir, mas também para o bem-estar delas, porque umas equipas estão com os mais dependentes, outras com os menos, e o esforço físico acaba por ser bastante e também por isso eu tenho o hábito de mudar as equipas. (DT do Lar Viscondessa de S. Caetano da SCMV, entrevista, 21 de abril, 2022)

Em relação às formas de resolução encontradas para o problema mencionado pela diretora técnica dos Centros de Dia e SAD, a mesma, referiu-nos que:

No caso dos utentes tento conversar com eles no meu gabinete e fazê-los entender que estes vícios são errados, mas sei que estes vícios são muito difíceis e tentei sempre que fossem tratados com a psiquiatria. Até com um utente já estou a tratar de tudo para que seja institucionalizado pois devido aos problemas com o álcool tem tido quedas, e como não tem familiares a melhor solução seria a institucionalização. (DT dos Centros de Dia e SAD da SCMV, entrevista, 29 março, 2022)

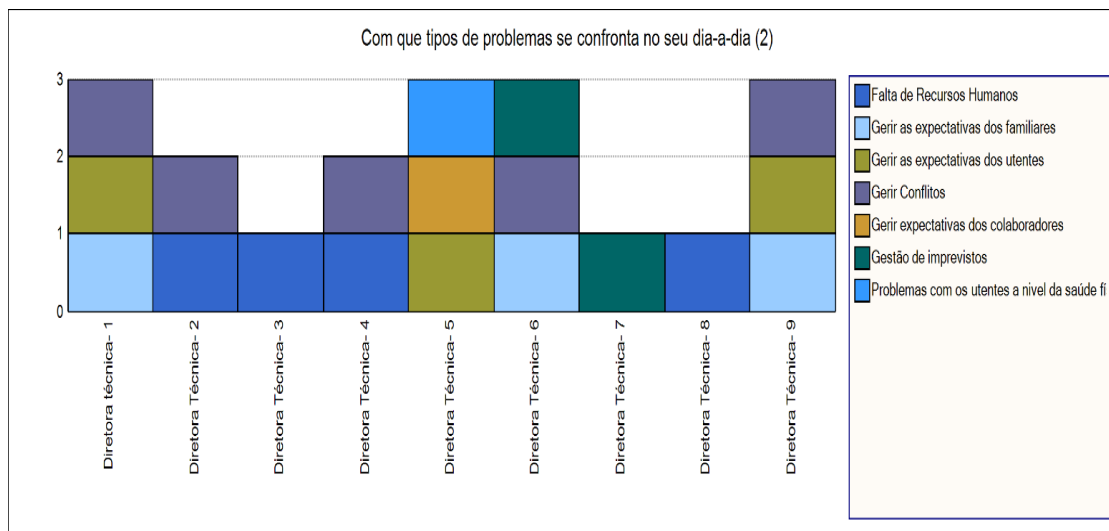


Gráfico 6 – Tipos de problemas com que se confrontam no dia-a-dia: Análise individual

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

Para finalizar a análise às perguntas realizadas na primeira parte da entrevista, falta-nos apresentar e refletir em torno das respostas apuradas sobre a realização pessoal e profissional das diretoras técnicas.

O gráfico 7 representa as respostas obtidas agregando a informação segundo as duas áreas principais de atuação das diversas respostas sociais da SCMV. No referente à área da Infância e Juventude é possível verificar que todas as diretoras desta área se encontram realizadas, enquanto na área da Terceira Idade a maioria das diretoras técnicas refere sentir-se realizada no cargo ocupado, mas uma das diretoras nos disse que a sua realização é parcial.

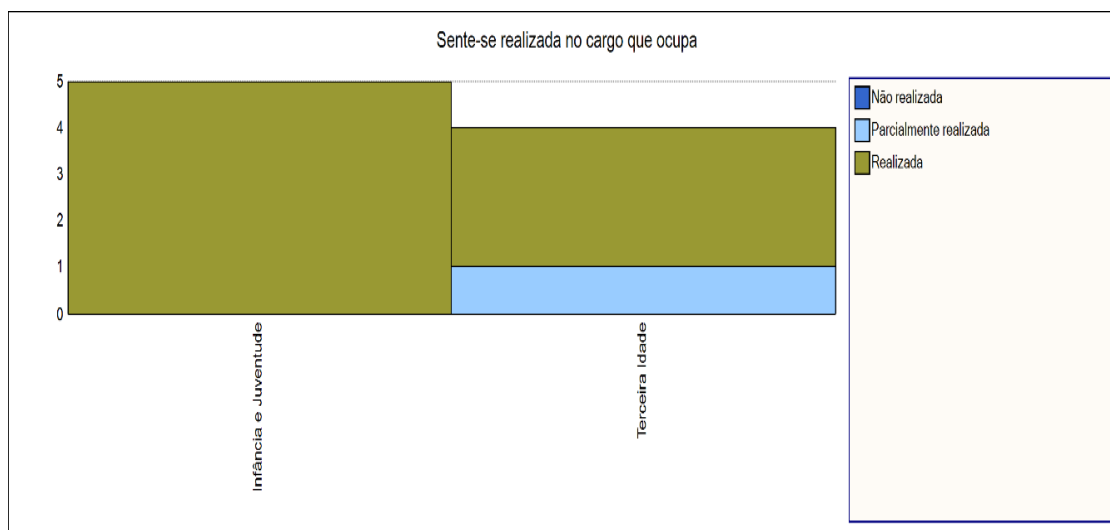


Gráfico 7 – Realização no cargo que ocupa: Análise por área

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

No gráfico 8 representamos as respostas dadas com respeito à realização pessoal e profissional de cada diretora técnica, e podemos concluir que a maioria se encontra realizada. Quando questionadas sobre o porquê dessa realização, encontramos um sentir comum que pode ser resumido a partir de uma das respostas, que aqui destacamos: “*Sim, sinto-me realizada, gosto do que faço e ainda bem que recebi esta proposta, porque eu estou a cuidar e gosto muito disso, participo nas dinâmicas e gosto muito de os ver felizes e a sorrir. . . Sinto-me feliz e realizada*” (DT do Lar Viscondessa de S. Caetano da SCMV, entrevista, 21 de abril, 2022).

Em relação à diretora técnica da Residência Rainha D. Leonor, esta, diz-nos que a sua realização é parcial, explicando-nos o porquê da seguinte forma:

Quer dizer, não, sinto-me realizada, mas não é uma realização plena. Faço uma introspeção e acho sempre que há coisas que podia fazer diferente ou melhor. Tenho pena que o tempo seja pouco porque as pessoas são muitas. Se tivesse o terço das pessoas que tenho a forma de agir seria diferente e com outros resultados. . . Não é 100% a minha realização porque eu acho que a realização passa objetivamente pelos resultados. Eu posso dizer sou muito boa e gosto do que faço, mas tem de passar pelos resultados que tenho e eu gosto de ser realista. (DT da Residência Rainha D. Leonor da SCMV, entrevista, 28 março, 2022)

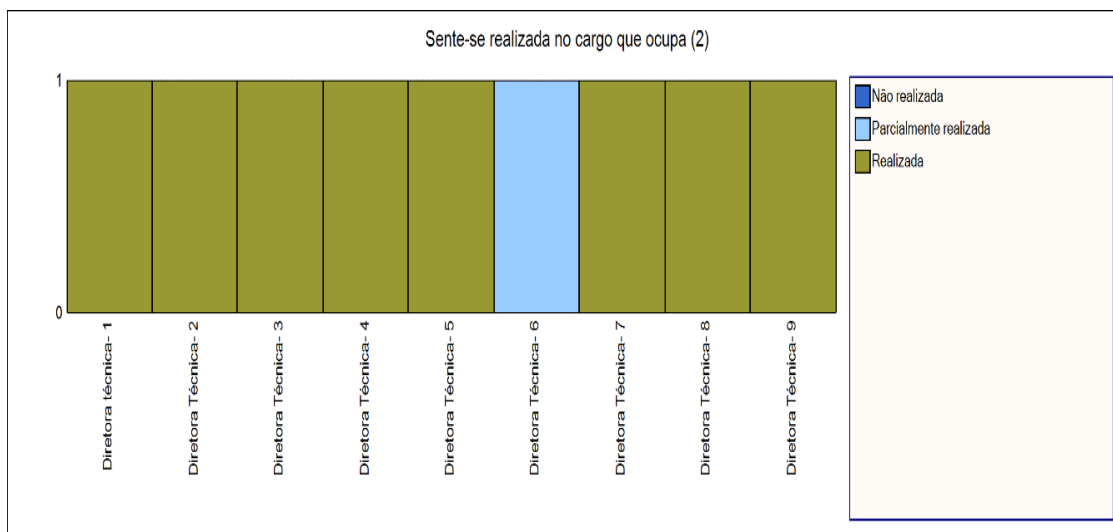


Gráfico 8 – Realização no cargo que ocupa: Análise individual

Fonte: Elaboração Própria, através do software Nvivo, 2022.

A análise que empreendemos em torno das respostas apuradas com base na entrevista realizada às diretoras técnicas tornou possível conhecer os contornos do trabalho inerente ao exercício do cargo de diretora técnica, permitindo-nos perspetivar as suas diferentes áreas de atuação e de responsabilidade, bem como os constrangimentos e problemas enfrentados pelas diretoras técnicas das diversas respostas sociais da SCMV.

Foi possível, de igual forma, conhecer parcialmente o seu percurso profissional, as suas formações académicas, as situações que nas suas histórias de vida as conduziram ao papel e função que desempenham, bem como todas as responsabilidades que assumem, culminando com o conhecimento do seu grau de realização pessoal e profissional.

A análise por áreas de intervenção possibilitou a identificação de algumas especificidades que distinguem as atividades implicadas e os problemas sentidos pelas direções técnicas das respostas sociais da área da Infância e Juventude e as da Terceira Idade.

IV.1.2 – Autorrepresentação do Estilo de Liderança adotado

Concluída a análise qualitativa conduzida sobre as respostas abertas dadas pela população em estudo, naquela que foi a primeira parte do estudo que desenvolvemos, é agora necessário analisar as respostas fornecidas às questões fechadas colocadas na segunda parte da entrevista, direcionadas para apurar os estilos de liderança adotados pelas direções técnicas

e a sua relação com a satisfação dos(as) colaboradores(as). Da combinação dos resultados alcançados nesta primeira dimensão de análise e dos que a seguir apresentamos, apurados com base na análise quantitativa das respostas às perguntas fechadas, esperamos alcançar uma resposta parcial à questão de partida, e aos objetivos e hipóteses desta investigação, posteriormente completada com a análise quantitativa dos dados obtidos com base no inquérito por questionário dirigido aos/às colaboradores(as) das várias respostas sociais respeitante à sua perceção sobre a direção técnica e o seu grau de satisfação no trabalho.

As Diretoras Técnicas responderam a 39 questões acerca dos seus estilos de liderança e da satisfação dos(as) colaboradores(as), em que, tendo em conta uma escala de Likert (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Às Vezes; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente), foram convidadas a expressar o seu grau de concordância face às questões fornecidas.

Relativamente a *delegar responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as)*, a maioria (44%) respondeu que **concordava totalmente**, ou seja, que delega responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as), seguida de 22% das DT que afirmou **concordar** com a afirmação, 22% respondeu que delega **às vezes**, sendo que apenas 11% respondeu **discordar** ou, por outras palavras, afirmou não delegar (Cf. Gráfico 9).

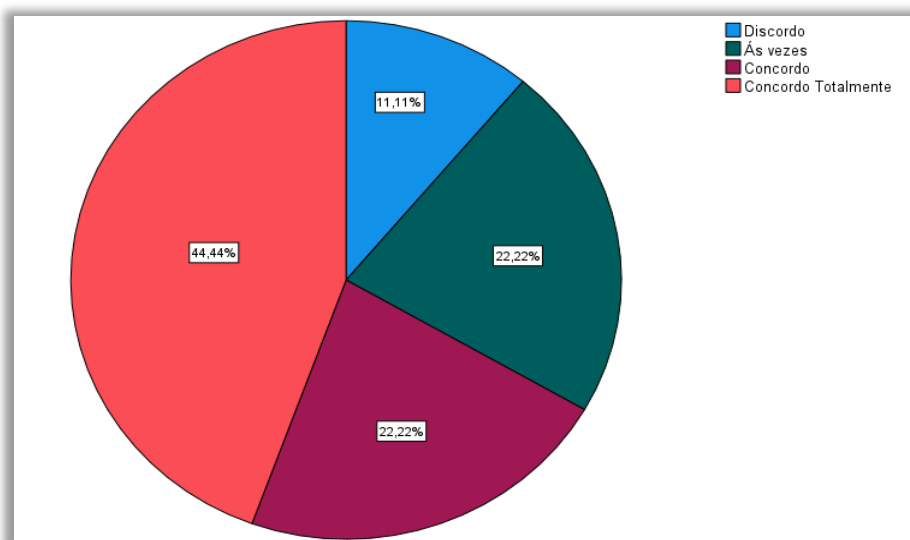


Gráfico 9 – Delega responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 7, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (44%) com a afirmação de que delegam responsabilidades e competências em consenso com os/as

colaboradores(as) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, do Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima, e do Lar Viscondessa de S. Caetano. As DT que **concordaram** com a afirmação de que delegam competências e responsabilidades (22%) foram as DT dos Centros de Dia e SAD, e do Jardim de Infância de S. Sebastião. As DT que reconheceram que apenas delegam **às vezes** (22%), foram as DT da Creche Familiar e da Residência Rainha D. Leonor. Por fim, a DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira foi a DT que **discordou** da afirmação, ou seja, que não delega responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as).

Questionadas sobre *se desenvolvem o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as)* a maioria das DT respondeu que **concordava** (55%) com a afirmação, ou seja, que realizam o seu trabalho desta forma. Cerca de 33% das DT **concordou totalmente** com a afirmação, e apenas 11% admitiu apenas desenvolver o seu trabalho com os/as colaboradores(as) **às vezes** (Cf. Gráfico 10).

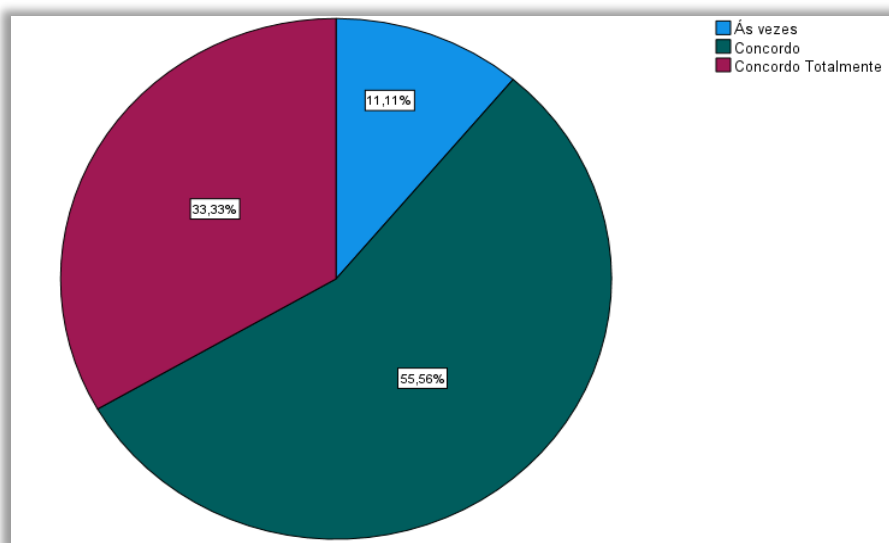


Gráfico 10 – Desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 8, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordam** (55%) com a afirmação de que desenvolvem o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as) foram as DT do CAT, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **concordaram totalmente** (33%) com a afirmação de que desenvolvem o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, a

dos Centros de Dia e SAD, e a do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima. Por fim, a DT da Creche Familiar foi a DT que mencionou que só **às vezes** desenvolvia o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as).

À questão de saber *se priorizam o trabalho em equipa*, a maioria das DT (78%) respondeu que **concordava totalmente**, ou seja, o trabalho em equipa é priorizado, sendo que 11% respondeu que **concordava**, e 11% respondeu que **discordava** (Cf. Gráfico 11).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 9, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (78%) com a afirmação de que priorizam o trabalho em equipa foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima, do Lar Viscondessa de S. Caetano, da Residência Rainha, e a do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira. A DT que **concordou** com a afirmação foi a DT dos Centros de Dia e SAD. Sendo que a DT da Creche Familiar respondeu que **discordava** da afirmação, ou seja, não prioriza o trabalho em equipa.

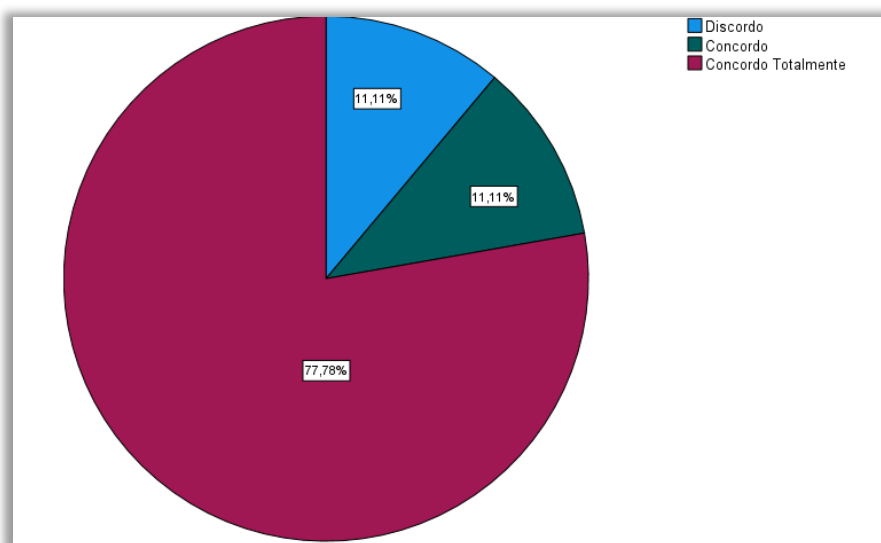


Gráfico 11 – Prioriza o trabalho em equipa

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

No que concerne a saber *se os/as colaboradores(as) participam no processo de decisão*, a maioria das DT (44%) respondeu **às vezes**, sendo que 33% respondeu que **concordava**, e apenas 22% respondeu que **discordava** com a afirmação (Cf. Gráfico 12).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 10, Apêndice V), verificamos que as DT que responderam que **apenas às vezes**

(44%) os/as colaboradores(as) participavam no processo de decisão foram as DT do CAT, a dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e do Lar Viscondessa de S. Caetano. As DT que **concordaram** (33%) com a afirmação de que os/as colaboradores(as) participavam no processo de decisão foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT (22%) que **referiram discordar** da afirmação, ou seja, os/as colaboradores(as) não participam no processo de decisão foram as DT da Creche Familiar e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos.

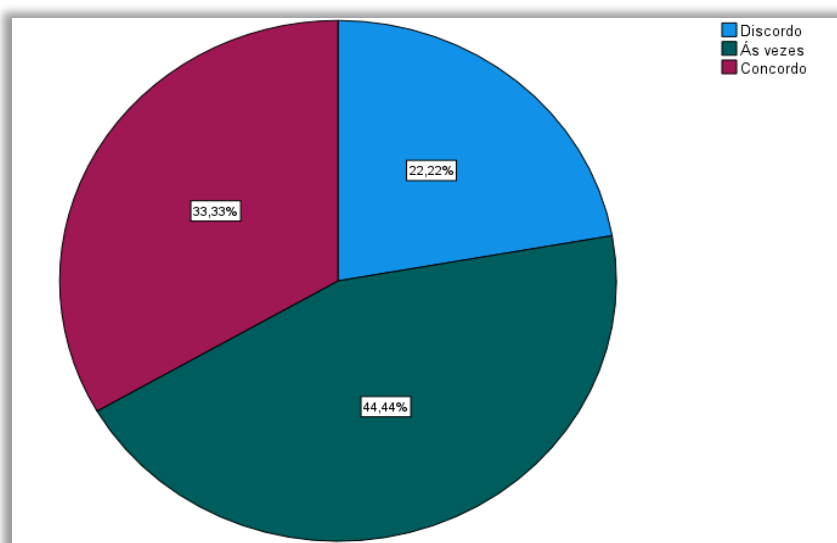


Gráfico 12 – Os/As colaboradores(as) participam no processo de decisão

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão de que *as opiniões e/ou sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas*, a maioria (66%) **concorda totalmente** com a afirmação, ou seja, as opiniões e sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas, sendo que 33% das DT respondeu que **concordava** com a afirmação (Cf. Gráfico 13).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 11, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (66%) com a afirmação de que as opiniões e sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira.

As DT que **concordaram** (33%) com a afirmação de que as opiniões e sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, e da Residência Rainha D. Leonor.

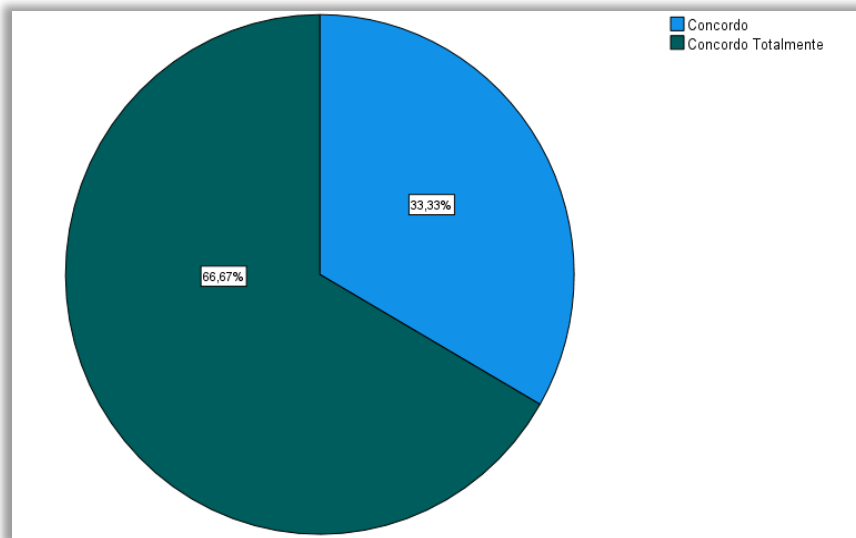


Gráfico 13 – As opiniões e/ou sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Na questão de *compartilhar ideias com os/as colaboradores(as)*, a maioria (66%) respondeu que **concordava totalmente**, isto é, compartilham ideias com os/as seus/suas colaboradores(as), sendo que 33% respondeu que **concordava** com a afirmação (Cf. Gráfico 14).

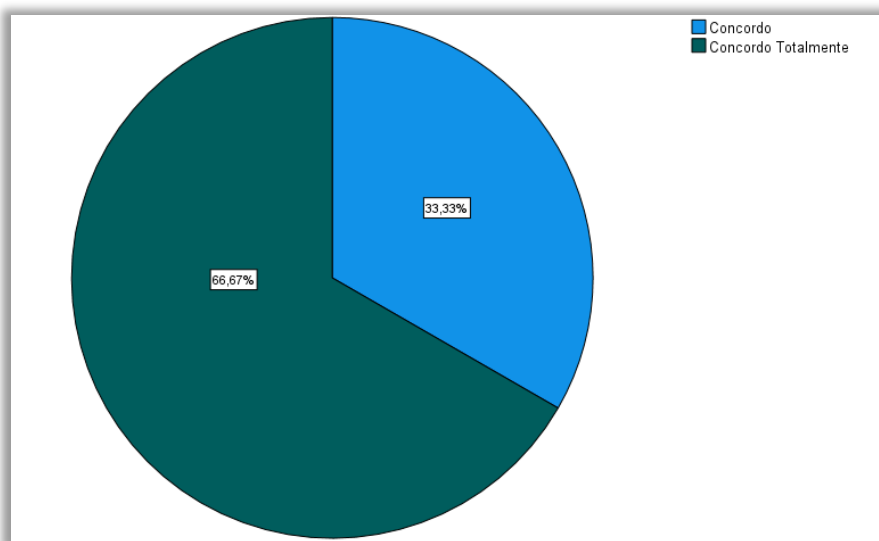


Gráfico 14 – Compartilha ideias com os/as colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 12, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (66%) de que compartilham ideias com os/as colaboradores(as) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio, do CAT, da Creche Familiar, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira, e do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **concordaram** com a afirmação, ou seja, os restantes 33% foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e a do Jardim de Infância e Creche de N.S. de Fátima.

No que concerne à questão, *ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se*, a maioria das DT (66%) respondeu que **concordava totalmente**, isto é, que ajudam os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se, sendo que os restantes 33% **concordaram** com a afirmação (Cf. Gráfico 15).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 13, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (66%) com a afirmação de ajudarem os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se, foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio, do CAT, dos Centros de Dia e SAD, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. Sendo que as DT que **concordaram** (33%) com a afirmação foram as DT do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor.

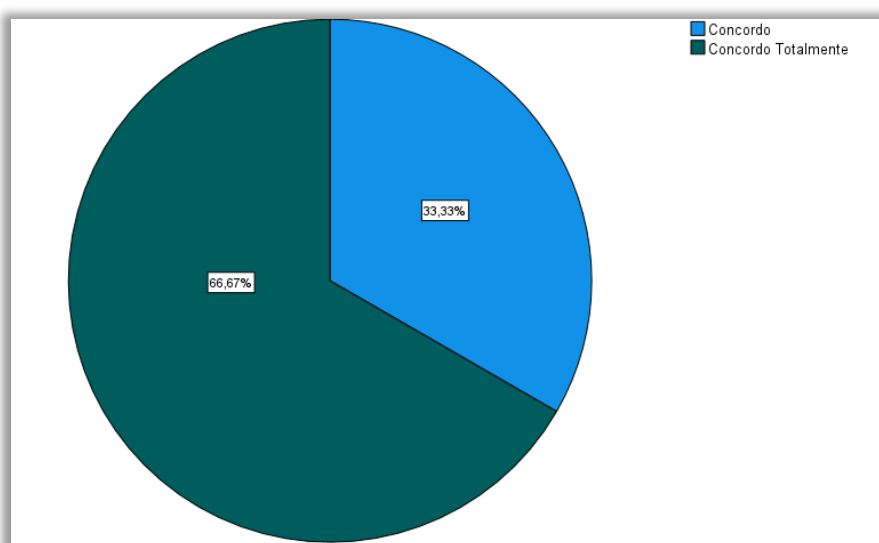


Gráfico 15 – Ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Na resposta à questão de que *se no seu dia-a-dia motivavam os/as colaboradores(as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas*, a maioria respondeu que **concordava** (55%) com a afirmação de que diariamente motivavam os/as seus/suas colaboradores(as) no sentido de desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas, sendo que 44% respondeu que **concordava totalmente** com a afirmação (Cf. Gráfico 16).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 14, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (55%) que no seu dia-a-dia motivavam os/as seus/suas colaboradores(as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **concordam totalmente** (44%) com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar, e do Jardim de Infância de S. Sebastião.

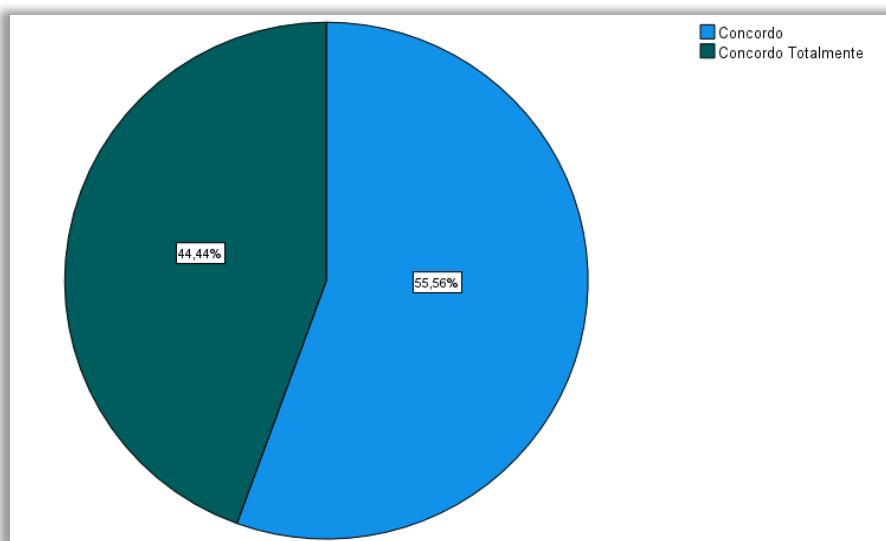


Gráfico 16 – Motiva os/as colaboradores(as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

À questão de *fazer com que as pessoas à sua volta se sintam bem*, a maioria respondeu que **concordava totalmente** (55%) com a afirmação, ou seja, fazem com que as pessoas à sua volta se sintam bem, cerca de 33% respondeu que **concordava** com a afirmação e, apenas 11% respondeu **às vezes** (Cf. Gráfico 17).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 15, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (55%) com a afirmação, ou seja, que fazem com que as pessoas à sua volta se sintam bem, foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e da Residência Rainha D. Leonor.

Por outro lado, as DT que **concordaram** com a afirmação, cerca de 33%, foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima e, do Lar Residencial Prof José Ceia Moreira Campos. Por fim, a DT do Lar Viscondessa de S. Caetano respondeu que só **às vezes** fazia com que as pessoas à sua volta se sentissem bem.

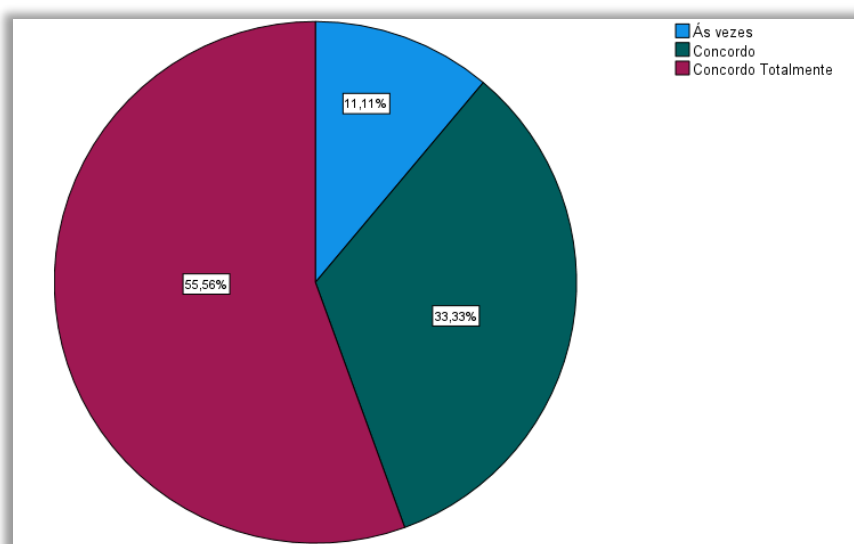


Gráfico 17 – Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Questionadas se ficavam *satisfeitas quando os/as colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as)*, não houve margens para dúvidas, (Cf. Gráfico 18), todas (100%) as DT **concordaram totalmente** com a afirmação (Cf. Tabela 16, Apêndice V).

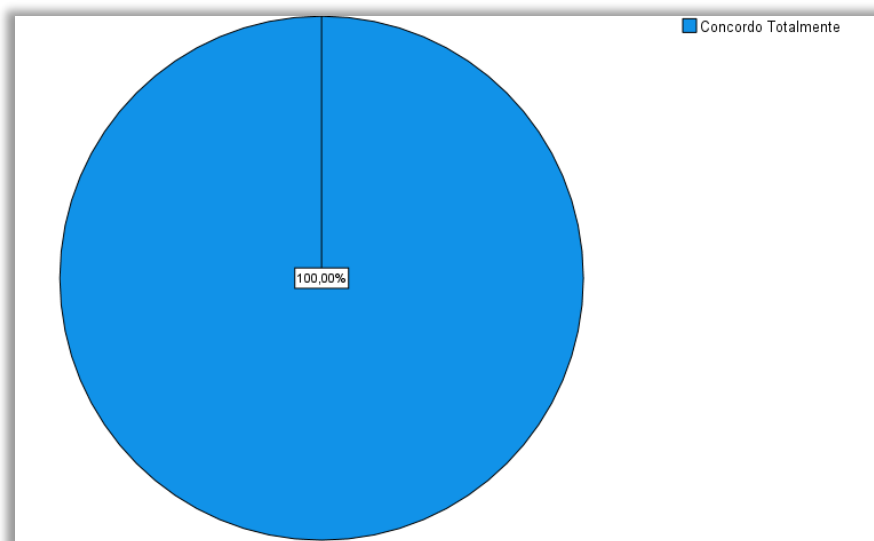


Gráfico 18 – Fica satisfeita quando os/as colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Questionadas sobre *se dão a conhecer aos/às colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer* houve uma igualdade nas respostas, sendo que 44% referiu que **concordava totalmente** e outros 44% referiram que **concordavam**, com o facto de darem a conhecer aos/às colaboradores(as) o que pensam sobre o que estão a fazer. Sendo que apenas 11% referiu que só **às vezes** o faz (Cf. Gráfico 19).

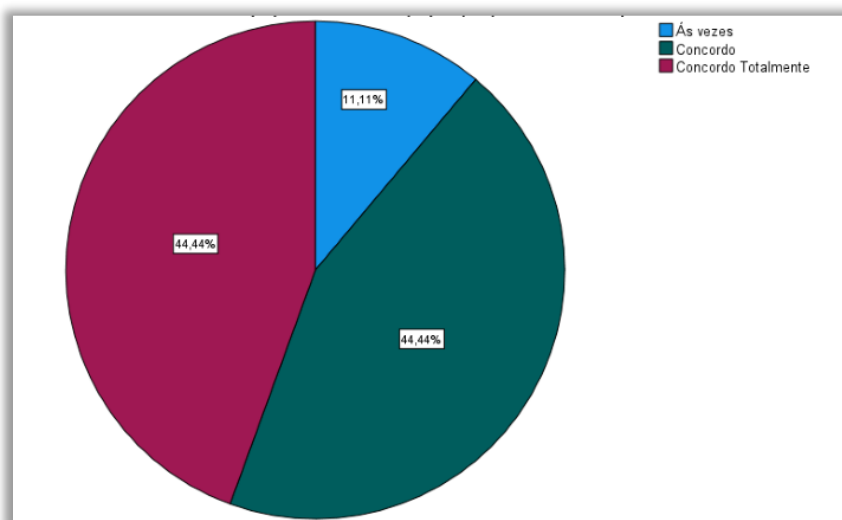


Gráfico 19 – Dá a conhecer aos/às colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 17, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (44%), foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, da Creche Familiar, do Lar Residencial Prof

José Ceia Moreira Campos e, do Lar Viscondessa de S. Caetano, os outros 44% que **concordaram** com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, a do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, e a da Residência Rainha D. Leonor. Sendo que a DT do CAT respondeu que só **às vezes** é que dava conhecimento aos/às seus/suas colaboradores(as) daquilo pensa sobre o que estão a fazer.

À questão de *darem o apoio necessário aos/às colaboradores(as)*, a maioria (55%) **concordou** com a afirmação e, cerca de 44% **concordou totalmente**, ou seja, dão o apoio necessário aos/às seus/suas colaboradores(as) (Cf. Gráfico 20).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 18, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (55%) foram as DT dos Centros de Dia e SAD, a do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, da Residência Rainha D. Leonor e, do Lar Residencial Prof José Ceia Moreira Campos. AS DT que **concordaram totalmente** (44%) com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, da Creche Familiar, do CAT e, do Lar Viscondessa de S. Caetano.

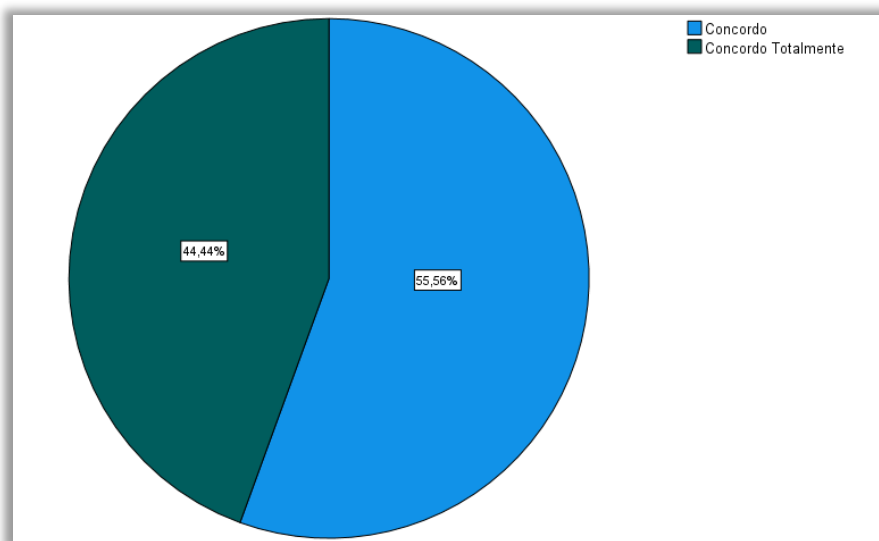


Gráfico 20 – Dá o apoio necessário aos/às colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

À questão *reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho exercido pelos(as) colaboradores(as)* a maioria (88%) respondeu que **concordava totalmente**, ou seja, que reconhecem o empenho e os bons resultados dos(as) seus/suas colaboradores(as), apenas 11% respondeu que **concordava** com a afirmação (Cf. Gráfico 21).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 19, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (88%) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio, da Creche Familiar, do Lar Residencial Prof José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, dos Centros de Dia e SAD, a do Jardim de Infância de S. Sebastião, da Residência Rainha D. Leonor, e do CAT. Por fim, a DT do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima **concordou** com a afirmação.

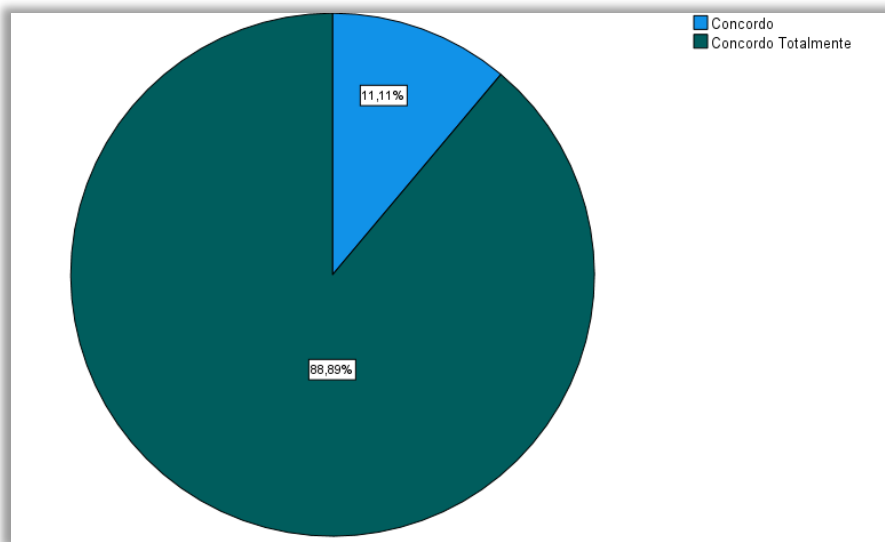


Gráfico 21 – Reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão *se prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na sua equipa*, a maioria (77%) **concordou totalmente** com a afirmação, ou seja, têm por base a confiança mútua, o espírito de iniciativa e respeito na sua equipa, sendo que 22% respondeu que **concordava** com a mesma (Cf. Gráfico 22).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 20, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (77%) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio, do CAT, dos Centros de Dia e SAD, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Lar Residencial Prof José Ceia Moreira Campos e, da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **concordaram** com a afirmação foram as DT do Lar Viscondessa de S. Caetano, e a do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima.

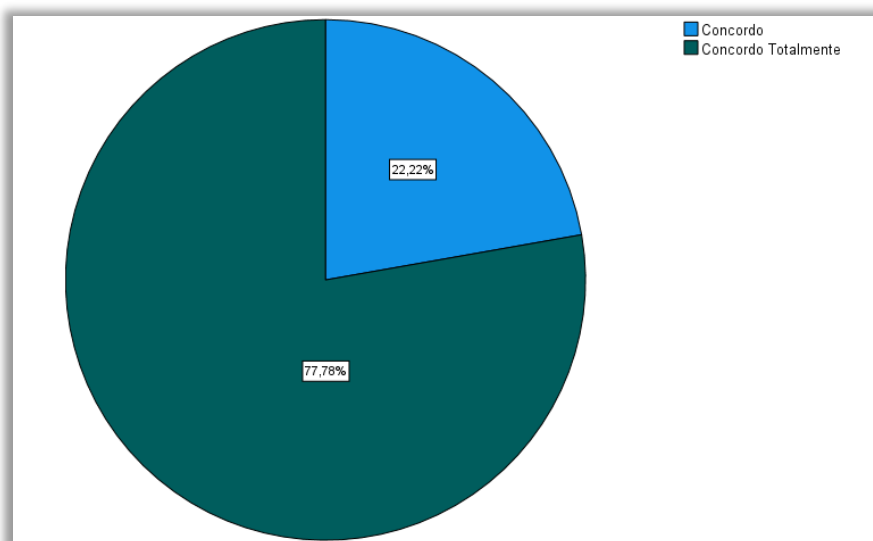


Gráfico 22 – Prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na equipa

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão *se é dada liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma*, é possível verificar que 33% respondeu que **concordava** com a afirmação, ou seja, dão liberdade aos/às seus/suas colaboradores(as) para tomarem decisões de forma autónoma maioritariamente, contudo, outras 33% referiu que **só às vezes** o fazem, seguido de 22% que **concordou totalmente** com a afirmação, e 11% que **discordou totalmente**, ou seja, não o faz de todo (Cf. Gráfico 23).

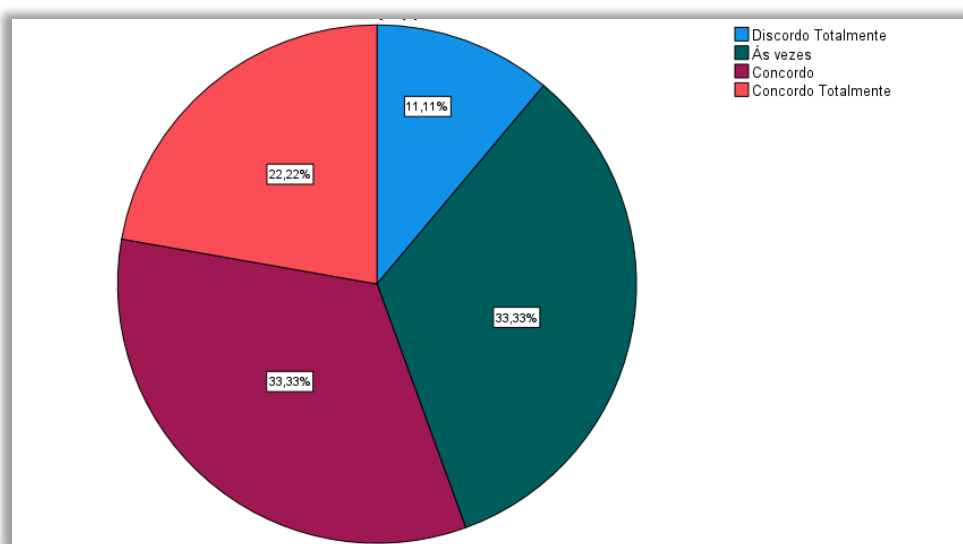


Gráfico 23 – É dada liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 21, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (33%) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio, dos Centros de Dia e SAD, e do Jardim de Infância de S. Sebastião, seguidas de, também, 33% das DT que referiram que **às vezes** dão liberdade aos/às seus/suas colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma, são elas, a DT do CAT, da Creche Familiar, e a da Residência Rainha D. Leonor. As DT do Jardim de Infância e Creche N.S de Fátima, e do Lar Viscondessa de S. Caetano **concordaram** totalmente com a afirmação. Sendo que, apenas, a DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos **discordou totalmente**, ou seja, não dá liberdade aos/às seus/suas colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma.

Questionadas acerca da tomada de decisão ser realizada a partir do consenso com os/as colaboradores(as), a maioria (55%) referiu que **às vezes** a tomada de decisão é realizada a partir do consenso com os/as colaboradores(as). Cerca de 22% **concordou** com a afirmação e outros 22% **concordou totalmente** (Cf. Gráfico 24).

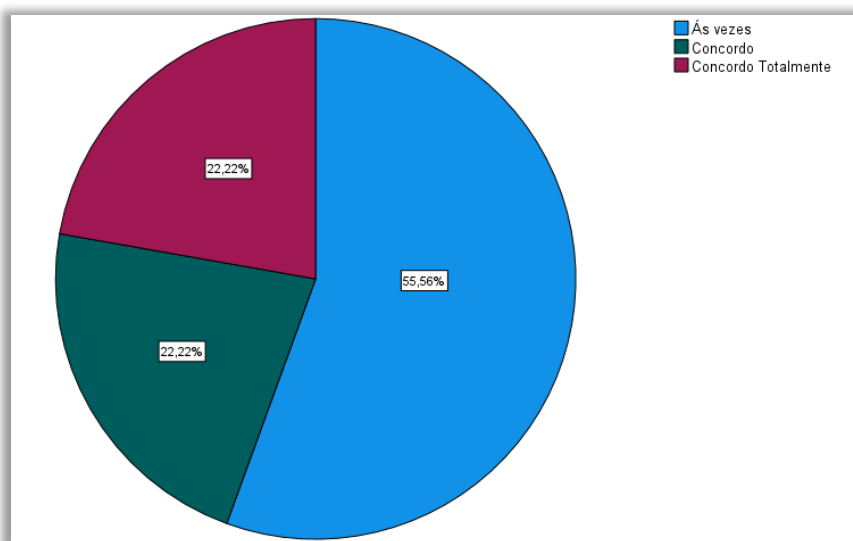


Gráfico 24 – A tomada de decisão é realizada a partir do consenso com os/as colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 22, Apêndice V), verificamos que as DT que responderam que só **às vezes** (55%) as tomadas de decisão eram realizadas a partir do consenso com os/as colaboradores(as) foram as DT do CAT, do Jardim de Infância e Creche N.S de Fátima, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT dos Centros de Dia e SAD e da Creche Familiar **concordaram** com a afirmação,

seguidas das DT do Berçário e Creche de S. Teotónio e, do Jardim de Infância de S. Sebastião que **concordaram totalmente** com a afirmação.

À questão *exige obediência aos/às colaboradores(as)*, a maioria (44%) **concordou** com a afirmação, ou seja, **exige obediência aos/às colaboradores(as)**, seguida de 33% que **só às vezes** o faz, e cerca de 22% **concordou totalmente** com a afirmação (Cf. Gráfico 25).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 23, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (44%) com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Lar Prof. José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que responderam **às vezes** (33%) foram as DT do Berçário e Creche de S Teotónio, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e do Jardim de Infância e da Creche N.S. de Fátima. As DT do CAT e da Creche Familiar **concordaram totalmente** com a afirmação, desta forma exigem obediência aos/às seus/suas colaboradores(as).

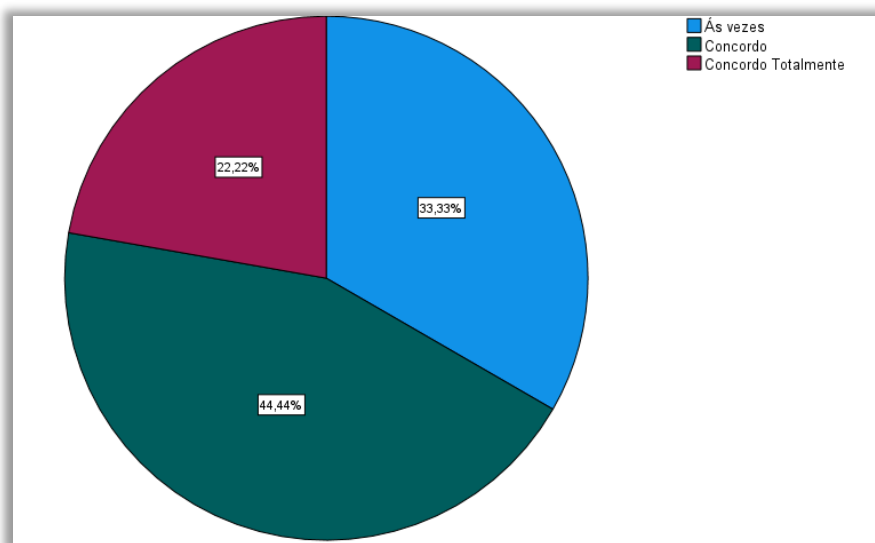


Gráfico 25 – Exige obediência aos/às colaboradores(as),
Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão, *considera-se exigente para com os/as colaboradores(as)*, é possível verificar que as opiniões se dividiram, cerca de 33% **concordou totalmente** com a afirmação, seguido de 33% que **concordou** e, ainda, cerca de 33 % respondeu que **por vezes** era exigente para com os seus colaboradores(as) (Cf. Gráfico 26).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 24, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (33%) com

a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, da Creche Familiar, e do Lar Viscondessa de S. Caetano, seguidas de 33% que **concordou** que é exigente para com os/as colaboradores(as), foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que consideram que só **às vezes** são exigentes com os/as seus/suas colaboradores(as) foram as DT do CAT, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima e, do lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos.

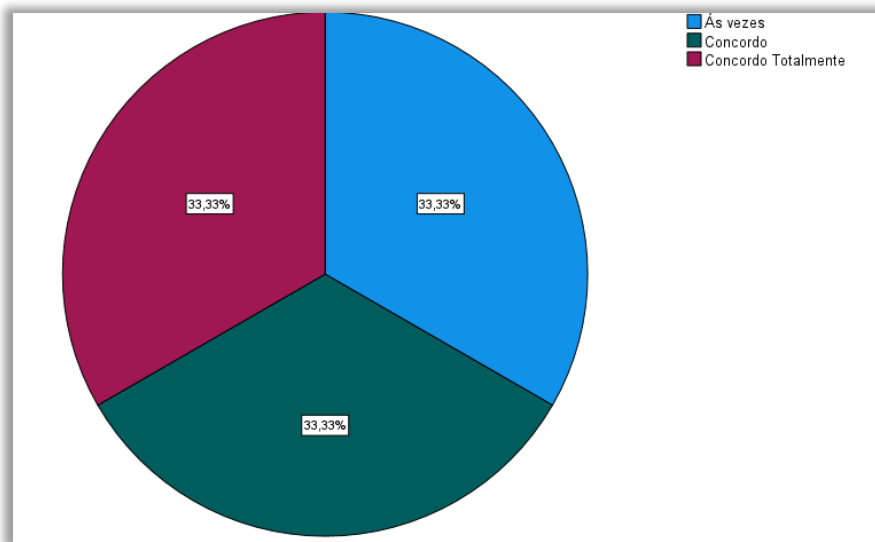


Gráfico 26 – Considera-se exigente para com os/as colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Questionadas sobre se *se preocupam mais consigo do que com a equipa que lideram*, a maioria (77%) **discordou totalmente** da afirmação, ou seja, preocupam-se mais com a equipa que lideram, seguidas de 22% que **discordou** da afirmação (Cf. Gráfico 27).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 25, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (77%) com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância e Creche N.S de Fátima, e, do Lar Residencial Prof. José Ceia Campos Moreira. As DT que **discordaram** da afirmação foram as DT do Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor.

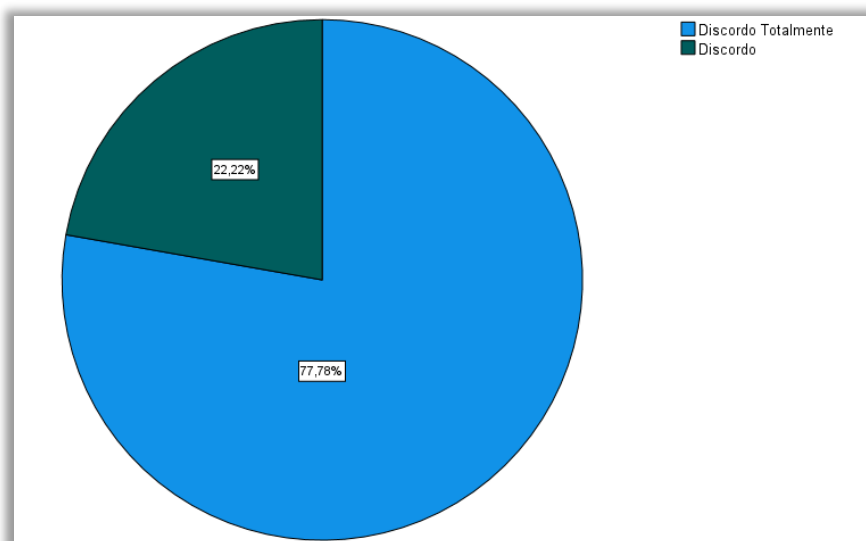


Gráfico 27 – Preocupa-se mais consigo do que com a equipa que lidera

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão *se as tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as)*, a maioria (44%), **discordou** com a afirmação, seguida de 33% que **discordou totalmente** e 22% que respondeu que **às vezes** delega tarefas e responsabilidades sem a opinião dos(as) colaboradores(as) (Cf. Gráfico 28).

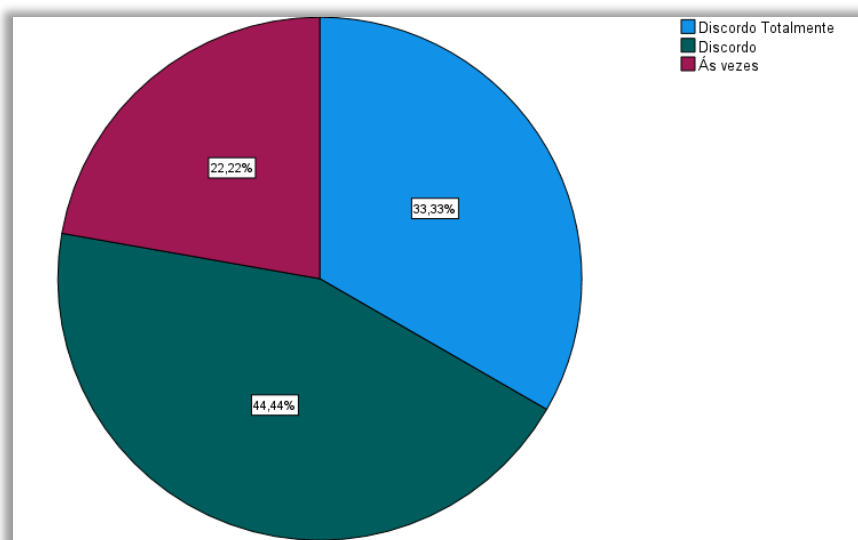


Gráfico 28 – As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 26, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram** (44%) com a afirmação foram as DT do CAT, dos Centros de Dia e SAD, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira

Campos, e do Lar Viscondessa de S. Caetano. As DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, da Creche Familiar, e do Jardim de Infância de S. Sebastião **discordaram totalmente** da afirmação, ou seja, as tarefas e responsabilidades são delegadas com a opinião dos(as) colaboradores(as). Contudo, as DT da Residência Rainha D. Leonor, e do Jardim de Infância e Creche N. S. de Fátima responderam que **às vezes** as tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) seus/suas colaboradores(as).

Questionadas *se priorizam o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas*, a maioria (44%) **discordou totalmente** com a afirmação, ou seja, **não priorizam** o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas. Seguido de 33% que responderam que **às vezes priorizam** o trabalho mais solitário e centrado apenas nas tarefas. Ainda 22% **discordou** da afirmação (Cf. Gráfico 29).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 27, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (44%) da afirmação foram as DT do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que referiram que **às vezes** (33%) priorizam o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas, foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, e do Lar Viscondessa de S. Caetano **discordaram** da afirmação.

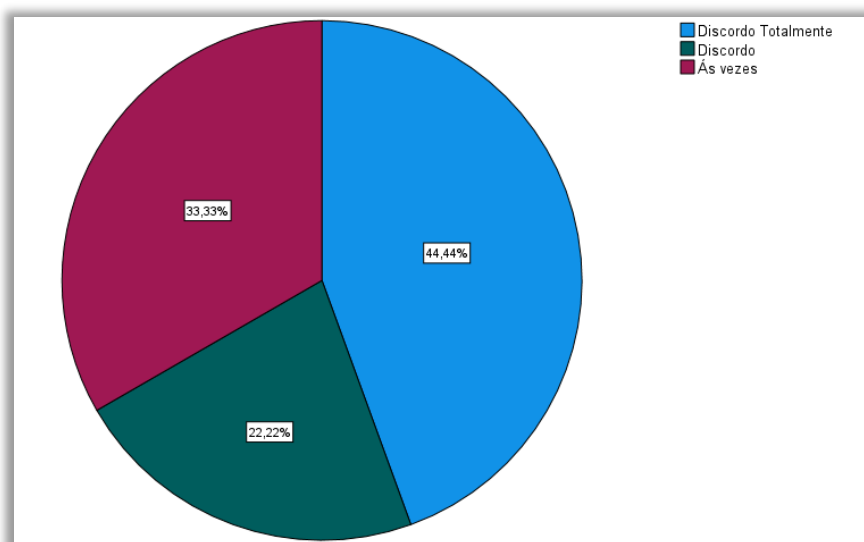


Gráfico 29 – Prioriza o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão de *perguntarem aos/às colaboradores(as) apenas o que é essencial*, é possível verificar que 44% **discordou totalmente** da afirmação, e, também, 44% **discordou** que só pergunta o que é essencial aos/às colaboradores(as). Apenas 11% **concordou** com a afirmação, e por isso, **concorda** que na sua liderança só pergunta aos/às colaboradores(as) o que é essencial (Cf. Gráfico 30).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 28, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (44%) da afirmação foram as DT do CAT, da Creche Familiar, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, e da Residência Rainha D. Leonor. Seguidas de 44% das DT que **discordaram** da afirmação, sendo, estas, as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, e do Lar Viscondessa de S. Caetano. A DT dos Centros de Dia e SAD **concordou** que só pergunta aos/às colaboradores(as) aquilo que é essencial.

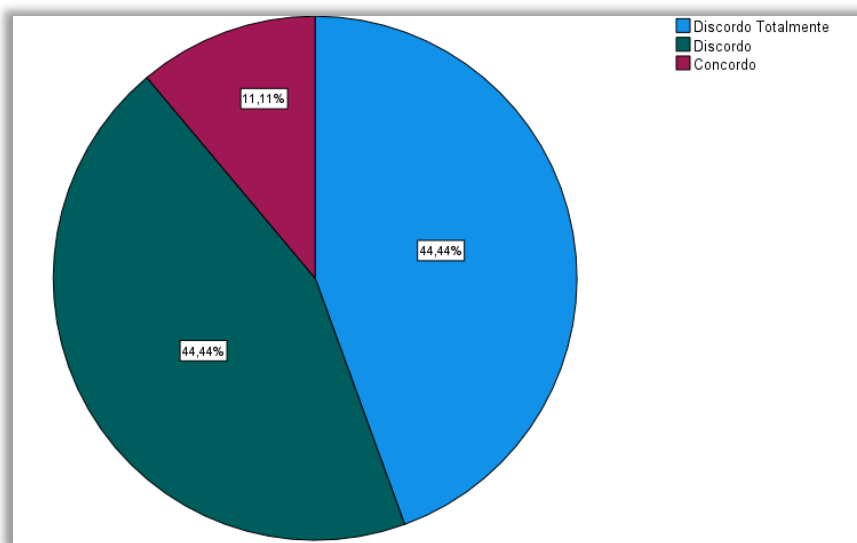


Gráfico 30 – Pergunta aos/às colaboradores(as) apenas o que é essencial

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

À questão *se a tomada de decisão é centrada exclusivamente em si*, a maioria, 44%, **discorda totalmente** da afirmação e, também 44% **discorda**, ou seja, a tomada de decisão não é centrada exclusivamente em si. Sendo possível verificar que 11% referiram que **às vezes** a tomada de decisão é centrada exclusivamente em si (Cf. Gráfico 31).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 29, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (44%) da

afirmação foram as DT do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância e Creche N. S. de Fátima e, do Lar Viscondessa de S. Caetano. Seguida de 44% das DT que **discordaram** da afirmação, estão as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião e, da Residência Rainha D. Leonor. A DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos referiu que **às vezes** as tomadas de decisão são centradas exclusivamente em si.

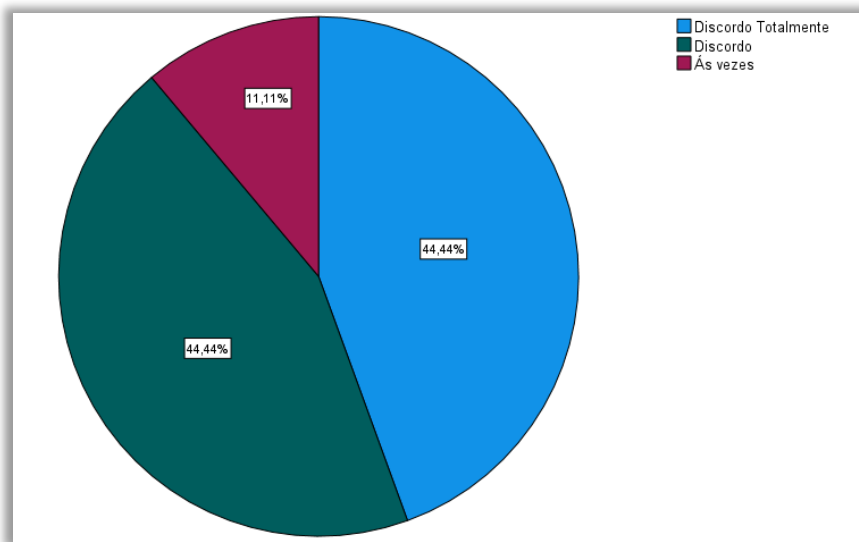


Gráfico 31 – A tomada de decisão é centrada exclusivamente em si

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão, *permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões* a maioria (55%) **concordou** com a afirmação, seguido de 22 % **que concordou totalmente**. No entanto, 11% referiu que apenas **às vezes** permitem que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões, e cerca de 11% **discordou** da afirmação, ou seja, não permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões (Cf. Gráfico 32).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 30, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (55%) com a afirmação são as DT dos Centros de Dia e SAD, da Creche Familiar, Jardim de Infância de S. Sebastião, Jardim de Infância e Creche N.S de Fátima, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que **concordaram totalmente** (22%) com a afirmação foram as DT do Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor. A DT do Berçário e Creche de S. Teotónio referiu que **às vezes** permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões. A DT do CAT **discordou** da afirmação, ou seja, não permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões.

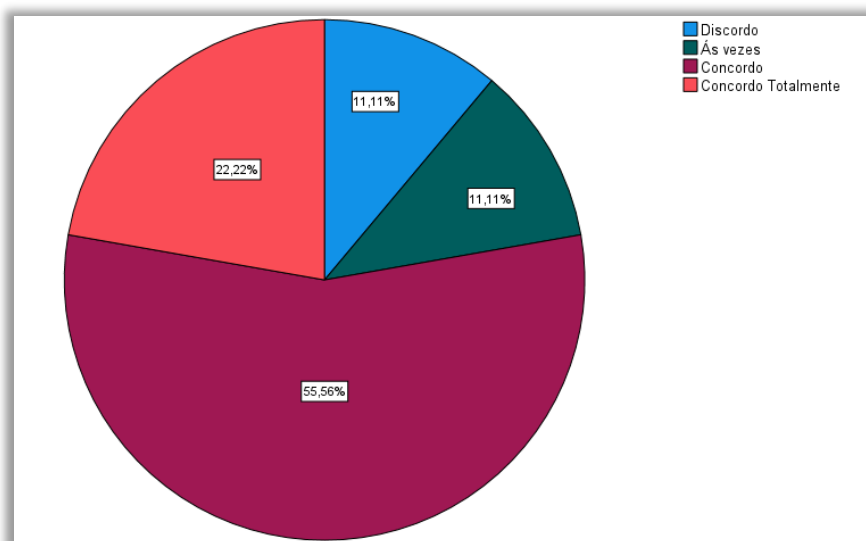


Gráfico 32 – Permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão *considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho*, a maioria (55%) **discordou totalmente** com a afirmação, seguido de 33% que **discordou** com a afirmação, e cerca de 11% referiu que **às vezes** é mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho (Cf. Gráfico 33).

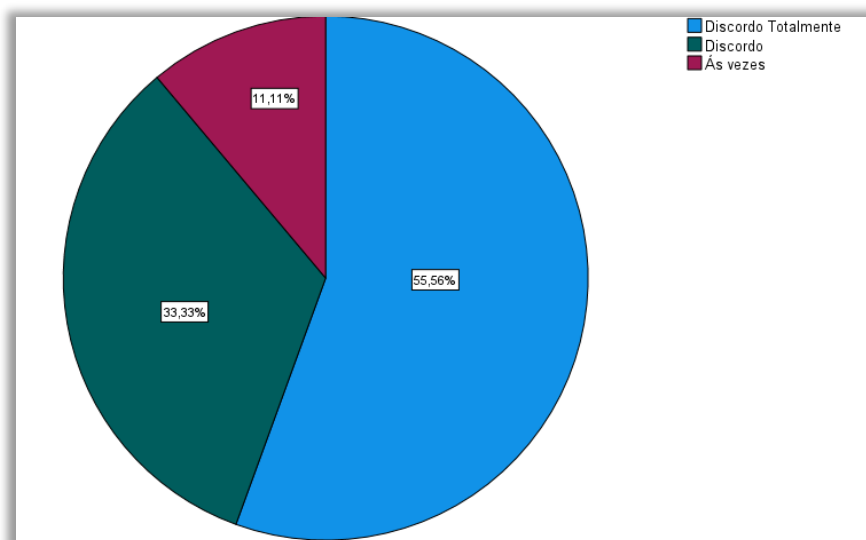


Gráfico 33 – Considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 31, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (55%) da afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar,

do Jardim de Infância de S. Sebastião, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que **discordaram** (33%) da afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor. Por fim, a DT do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima referiu que **às vezes** considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho.

Questionadas sobre *se não aceitam críticas*, a maioria (77%) **discordou totalmente** da afirmação, sendo que 22% **discordou** da afirmação (Cf. Gráfico 34).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 32, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (77%) da afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar, dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **discordaram** (22%) foram as DT do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima e do Lar Viscondessa de S. Caetano, ou seja, verificamos que no seu todo as DT aceitam críticas.

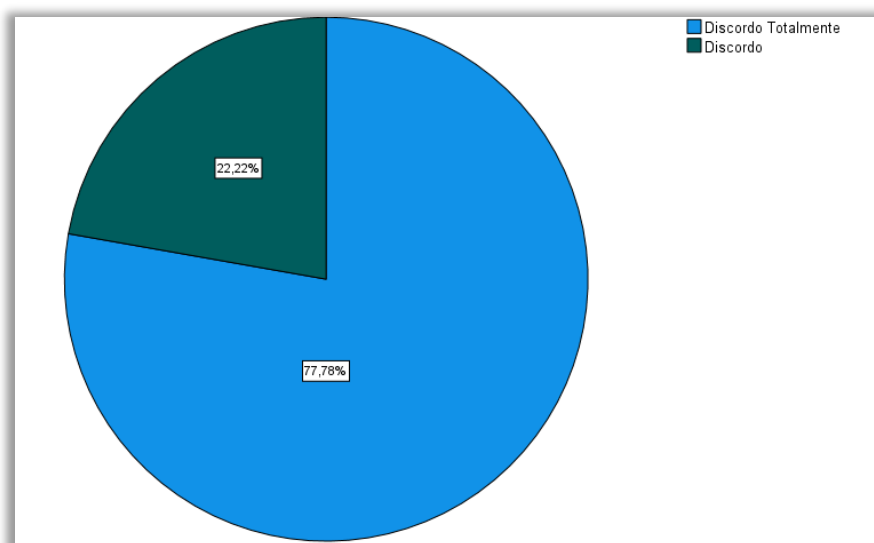


Gráfico 34 – Não aceita críticas

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Questionados *sobre se independentemente do que os/as colaboradores(as) queiram fazer, para si está tudo bem*, a maioria (66%) **discordou totalmente** e cerca de 33% **discordou** da afirmação (Cf. Gráfico 35).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 33, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (66%) da

afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **discordaram** (33%) foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião e do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima.

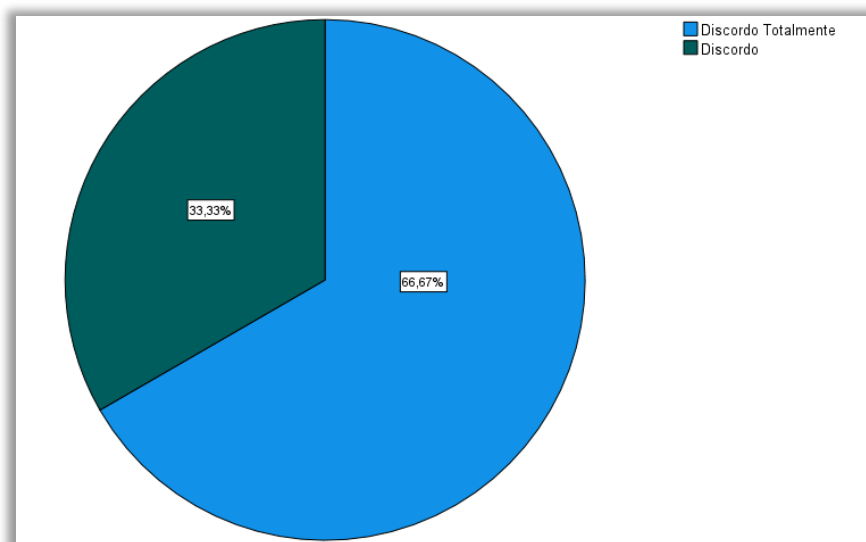


Gráfico 35 – Independentemente do que os/as colaboradores(as) queiram fazer, para si está tudo bem

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Questionados *se não supervisionam a maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as)*, a maioria (55%) **discordou**, seguida de 44% que **discordou totalmente** da afirmação (Cf. Gráfico 36).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 34, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram** (55%) da afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos e do Lar Viscondessa de S. Caetano, e que 44% **discordaram totalmente** da afirmações DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar e da Residência Rainha D. Leonor, ou seja, não supervisionam maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as).

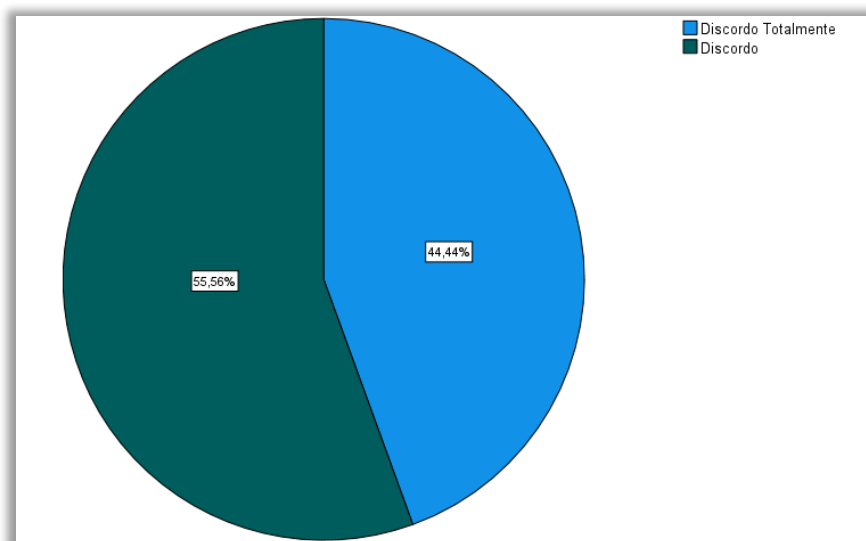


Gráfico 36 – Não supervisiona a maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Questionadas sobre *se a tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as)*, a maioria (55%) **discordou totalmente**, seguida de 33% que **discordou** da afirmação. Apenas 11% referiu que **às vezes** a tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as) (Cf. Gráfico 37).

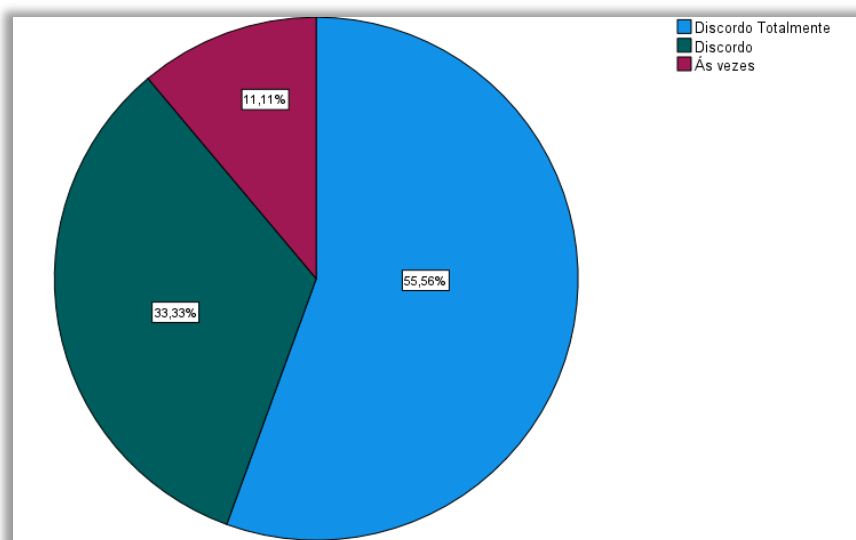


Gráfico 37 – A tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 35, Apêndice V), verificamos que as DT que **discordaram totalmente** (55%) da afirmação foram as DT do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião,

do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima e, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que **discordaram** da afirmação (33%) foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor. Apenas a DT do Berçário e Creche de S. Teotónio referiu que **às vezes** a tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as).

Relativamente à questão *é tipicamente indecisa no que concerne às tarefas*, a maioria (55%) **discordou** com a afirmação, e cerca de 44% **discordou totalmente** da afirmação (Cf. Gráfico 38).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 36, Apêndice V), verificamos que as DT **discordaram** (55%) foram as DT do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, e do Lar Viscondessa de S. Caetano, do Lar Prof. José Ceia Moreira Campos e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **discordaram totalmente** (44%) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, dos Centros de Dia e SAD, e da Creche Familiar, ou seja, não são tipicamente indecisas no que concerne às tarefas.

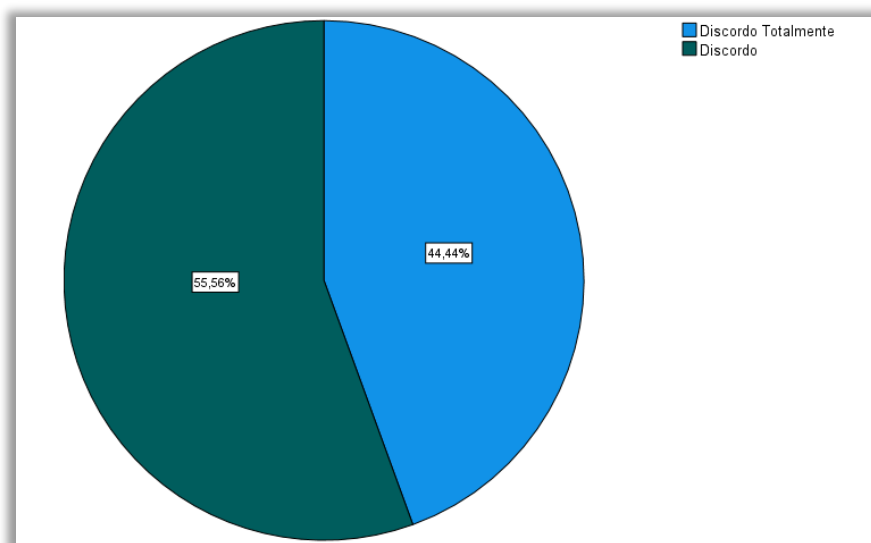


Gráfico 38 – É tipicamente indecisa no que concerne às tarefas

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

IV.1.3 – Percepção da influência do Estilo de Liderança adotado sobre a Satisfação profissional dos(as) Colaboradores(as)

De maneira a apurar do possível impacto dos estilos de liderança adotados pelas Diretoras Técnicas na satisfação profissional dos(as) seus/suas colaboradores(as), foram realizadas algumas questões, cujas respostas a seguir analisamos.

À questão *a forma como lidera a sua equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as)*, a maioria (55%) **concordou** com a afirmação, seguida de 33% que **concordou totalmente**. Apenas 11% referiu que só **às vezes** a forma como lideram a sua equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) (Cf. Gráfico 39).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 37, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (55%) com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche de N.S. de Fátima, do Lar Viscondessa de S. Caetano e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que **concordaram totalmente** (33%) com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT e da Creche Familiar, ou seja, a forma como lideram a sua equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as). A DT da Residência Rainha D. Leonor referiu que **às vezes** a forma como lidera a sua equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as).

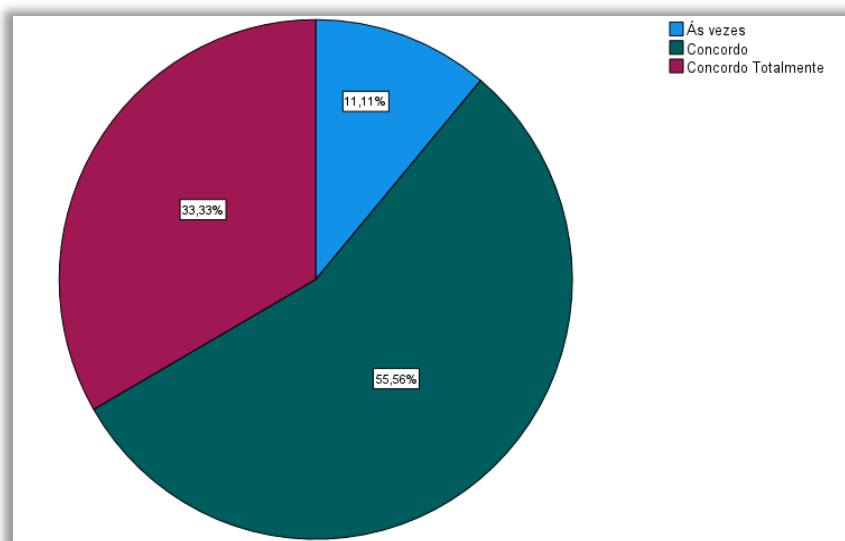


Gráfico 39 – A forma como lidera a equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão *se os/as colaboradores(as) se mostram satisfeitos(as) com a sua liderança*, a maioria (66%) **concordou** com a afirmação, seguida de 22% que referiu que **às vezes** os/as seus/suas colaboradores(as) se mostram satisfeitos(as) com a sua liderança, e apenas 11% que **concordou totalmente** com a afirmação, ou seja, que os/as colaboradores(as) se mostram satisfeitos(as) com a sua liderança (Cf. Gráfico 40).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 38, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que referiram **às vezes** (22%) foram as DT do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima e, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. Apenas a DT da Creche Familiar **concordou totalmente** com a afirmação.

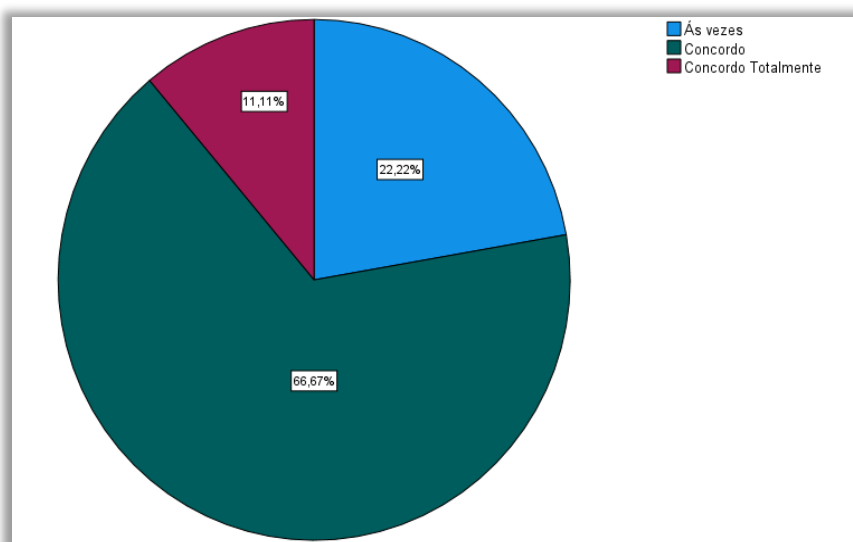


Gráfico 40 – Os/As colaboradores(as) mostram-se satisfeitos(as) com a sua liderança

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão *a satisfação dos(as) colaboradores(as) poderá influenciar o seu desempenho* profissional, a maioria (66%) **concordou totalmente** com a afirmação, seguida de 22% que referiu **às vezes**, e 11% que **concordou** com a afirmação (Cf. Gráfico 41).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 39, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (66%) com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião, Lar Viscondessa de S. Caetano e Residência Rainha

D. Leonor, ou seja, a satisfação dos(as) colaboradores(as) poderá, de alguma forma, influenciar o seu desempenho profissional. As DT que referiram **às vezes** (22%) foram as DT do Jardim de Infância e Creche N.S de Fátima, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos, ou seja, consideram que por vezes a satisfação dos(as) colaboradores(as) pode de alguma forma influenciar o desempenho profissional destes. A DT dos Centros de Dia e SAD **concordou** com a afirmação.

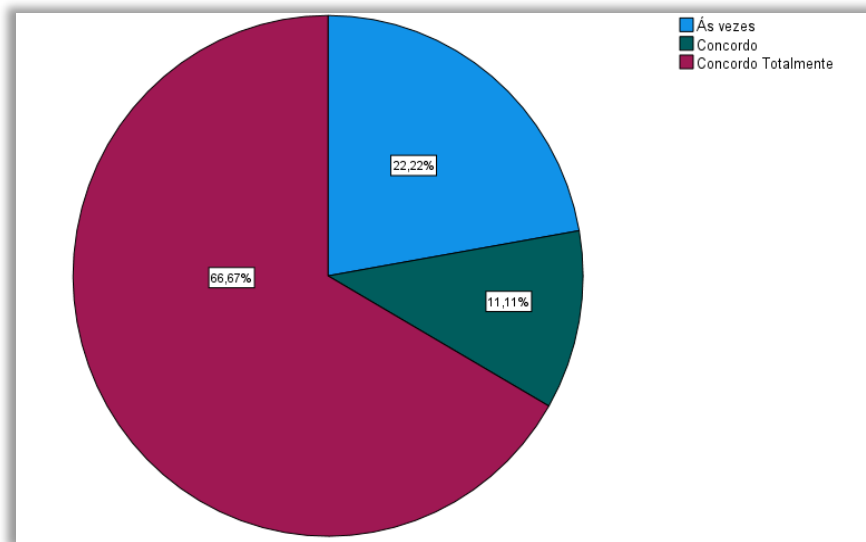


Gráfico 41 – A satisfação dos(as) colaboradores(as) poderá influenciar o seu desempenho profissional

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

À questão *a sua dedicação à resposta social poderá influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as)*, a maioria (55%) **concordou totalmente** com a afirmação, seguida de 33% que **concordou**, e 11% que **discordou totalmente** da afirmação (Cf. Gráfico 42).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 40, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (55%) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotónio, do CAT, do Jardim de Infância de S. Sebastião, Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos e da Residência Rainha D. Leonor, ou seja, a sua dedicação à resposta social poderá de alguma forma influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as). As DT que **concordaram** (33%) com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima e, do Lar Viscondessa de S. Caetano. Apenas a DT da Creche Familiar **discordou totalmente** da

afirmação, ou seja, não acredita que a sua dedicação à resposta social possa influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as).

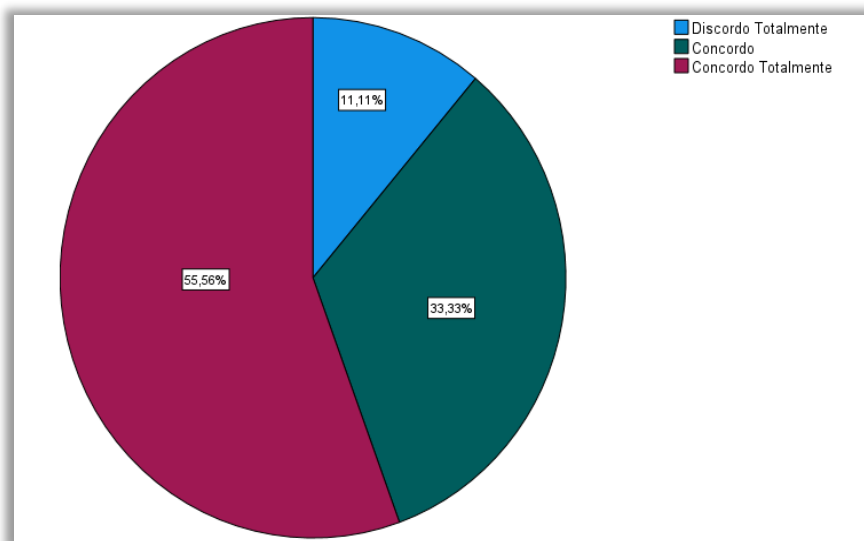


Gráfico 42 – A sua dedicação à resposta social poderá influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Relativamente à questão, *a forma como lida com as pessoas pode influenciar a satisfação dos(as) colaboradores(as)*, a maioria (55%) **concorda totalmente** com a afirmação, e cerca de 44% **concorda** com a afirmação, isto é, consideram que a forma como lidam com as pessoas pode influenciar a satisfação dos(as) colaboradores(as) (Cf. Gráfico 43).

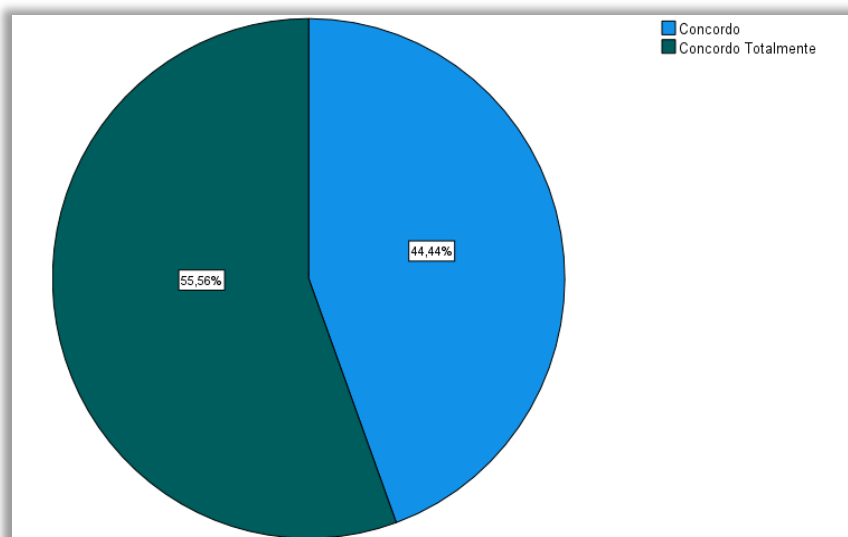


Gráfico 43 – A forma como lida com as pessoas pode influenciar a satisfação dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 41, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram totalmente** (55%) com a afirmação foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio, do CAT, da Creche Familiar, do Jardim de Infância de S. Sebastião, e do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que **concordaram** (44%) com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, do Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor.

Relativamente à questão, *os/as colaboradores(as) têm completa confiança em si*, a maioria (66%) **concordou** com a afirmação. Cerca de 22% **concordou totalmente** com a afirmação, ou seja, os/as colaboradores(as) têm completa confiança nas DT, segundo as mesmas. Contudo 11% referiu que só **às vezes** é que os/as seus/suas colaboradores(as) têm completa confiança em si (Cf. Gráfico 44).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 42, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (66%) com a afirmação foram as DT do CAT, dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor. As DT que **concordaram totalmente** (22%) foram as DT do Berçário e Creche de S. Teotônio e da Creche Familiar. A DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos referiu que apenas **às vezes** os/as seus/suas colaboradores(as) têm completa confiança em si.

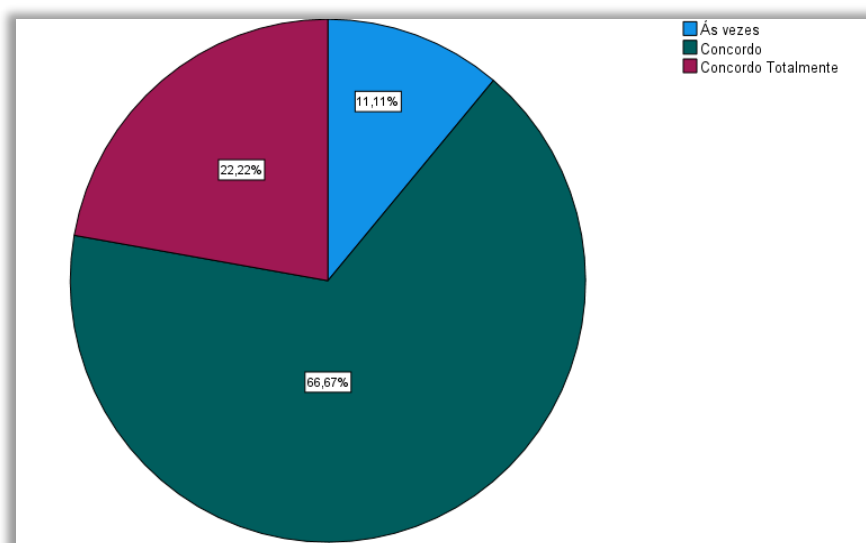


Gráfico 44 – Os/As colaboradores(as) têm completa confiança em si

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Relativamente à questão, *possui capacidade de liderança*, a maioria (88%) **concordou** com a afirmação, e 11% **concordou totalmente**, ou seja, possui capacidade de liderança (Cf. Gráfico 45).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 43, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (88%) foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, Lar Viscondessa de S. Caetano e da Residência Rainha D. Leonor, do Berçário e Creche de S. Teotónio, da Creche Familiar, da Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. A DT do CAT **concordou totalmente** com a afirmação.

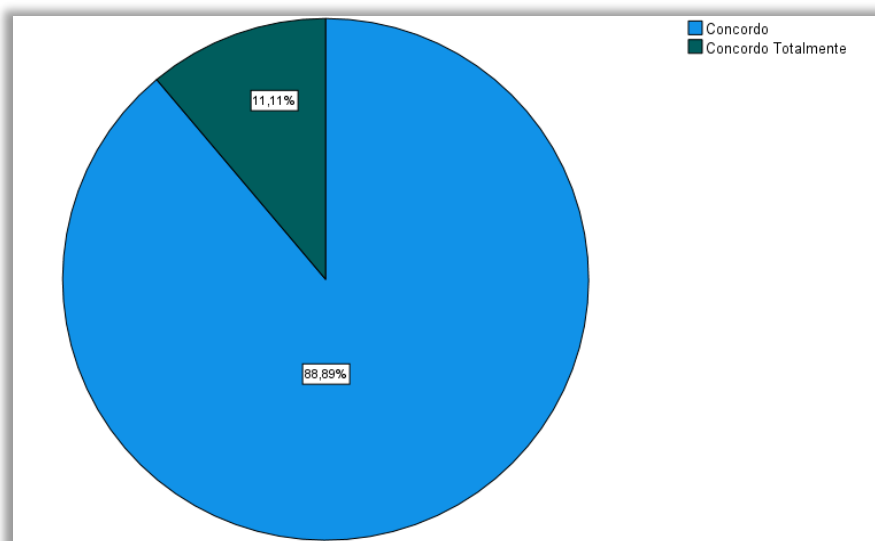


Gráfico 45 – Possui capacidade de liderança

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Relativamente à questão, *o estilo de liderança que adota tem impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as)*, a maioria (66%) **concordou** com a afirmação, seguida de 33% que **concordou totalmente**, ou seja, o estilo de liderança adotado tem impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as) (Cf. Gráfico 46).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 44, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (66%) com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, Lar Viscondessa de S. Caetano, da Residência Rainha D. Leonor, do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos. As DT que **concordaram**

totalmente (33%) com a afirmação foram as DT do CAT, do Berçário e Creche de S. Teotónio, da Creche Familiar.

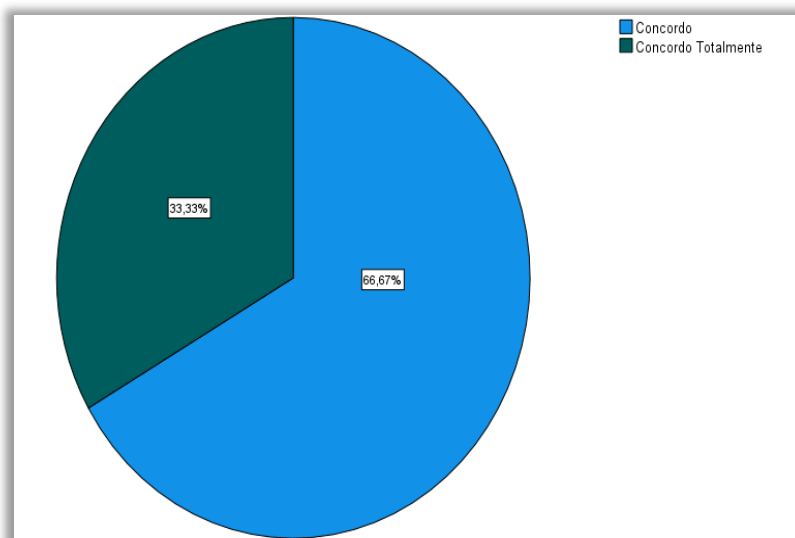


Gráfico 46 – O estilo de liderança que adota tem impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Relativamente à questão, *considerando os estilos de liderança por si adotados sente que os/as colaboradores(as) se encontram satisfeitos(as) a nível profissional*, a maioria (88%) **concordou** com a afirmação, ou seja, mediante os estilos de liderança que adotam sentem que os/as colaboradores(as) **estão satisfeitos a nível profissional**. Apenas 11% concordou que só **às vezes** sente que os/as colaboradores(as) se encontram satisfeitos(as) a nível profissional, tendo por base os estilos de liderança por si adotados (Cf. Gráfico 47).

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 45, Apêndice V), verificamos que as DT que **concordaram** (88%) com a afirmação foram as DT dos Centros de Dia e SAD, do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, Lar Viscondessa de S. Caetano, da Residência Rainha D. Leonor, do CAT, do Berçário e Creche de S. Teotónio, e da Creche Familiar. A DT do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos referiu que só **às vezes** sente essa satisfação profissional mediante os estilos de liderança por si adotados.

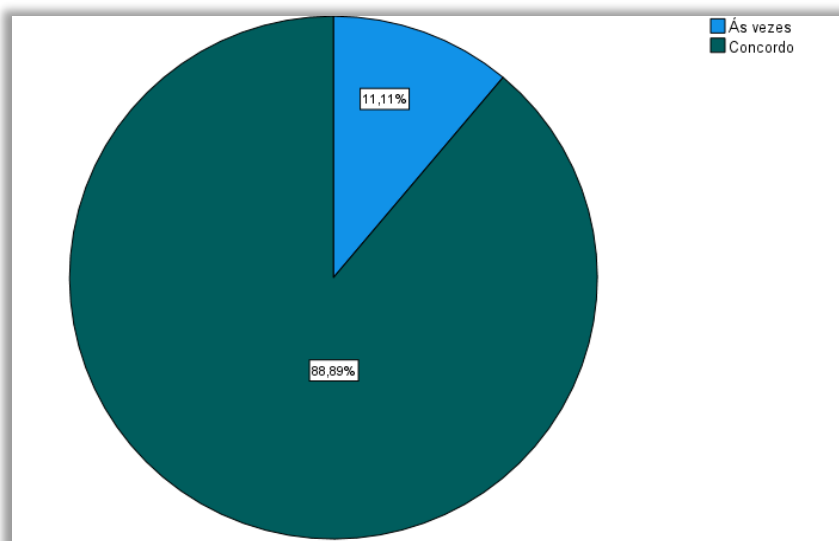


Gráfico 47 – Considerando os estilos de liderança por si adotados sente que os/as colaboradores(as) se encontram satisfeitos(as) a nível profissional

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Depois de analisar os dados recolhidos junto das Diretoras Técnicas das Respostas Sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu é possível verificar o Estilo de Liderança de cada Diretora na gestão das suas valências. De entre as questões selecionadas para enquadrarem o guião da entrevista, 30 foram-no com o intuito de verificar os estilos de liderança assumidos por cada Diretora e 9 são questões direcionadas para dar resposta ao possível impacto desses estilos na satisfação profissional dos(as) seus/suas colaboradores(as).

Neste sentido, e tendo por base os estilos de liderança apurados com base nas questões, é possível perspetivar que todas as Diretoras Técnicas, ou seja, todas as respostas sociais em estudo, possuem um **Estilo de Liderança Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador**.

Os estilos mencionados aparecem enquadrados em estudos de autores diferentes, contudo são estilos muito parecidos entre si. O estilo de Liderança Democrático encaixa-se nos estudos de Ohio, estudo este que assume a Teoria dos Três Estilos. De acordo com a teoria de Kurt Lewin, que foi testada por Lippitt e White (1943), existem essencialmente 3 estilos de liderança: Autocrático; Democrático, e; Liberal ou *Laissez-faire*.

O estudo que se pode apreciar nas entrevistas é democrático uma vez que, e segundo os autores mencionados anteriormente, no Estilo Democrático os liderados participam de todas os processos que ocorrem na organização, e a sua criatividade, iniciativa e opinião são tidas em conta e respeitadas no que concerne à tomada de decisões. O líder democrático é aquele

que vai incentivar o trabalho em equipa, logo vai estimular e participar no trabalho juntamente com os elementos do seu grupo, contudo, este líder, discretamente faz com que a organização caminhe para alcançar os seus objetivos sem que exista desorganização. Este estilo de liderança fomenta a boa relação e amizade entre todos e estimula os liderados para que estes levem a organização a produzir mais e melhor.

Outros estilos presentes na Liderança das Diretoras Técnicas são o Estilo Consultivo e, também, o Participativo, são estilos presentes na abordagem de Likert, um dos pesquisadores de Michigan que identifica 4 estilos de liderança: Autocrático Explorador; Autocrático Benevolente; Consultivo, e; Participativo).

Segundo os autores Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves (2016), o Estilo de Liderança Consultivo é adotado por um líder que procura considerar algumas das ideias e opiniões dos(s) colaboradores(as), e o Estilo de Liderança Participativo é promovido por um líder que proporciona um ambiente em que existe envolvimento das partes, confiança e a participação dos(as) colaboradores(as) através das suas ideias, e na tomada de decisões há uma maior liberdade para a equipa agir.

Por fim, o Estilo de Liderança Integrador, assumido também pelas Diretoras Técnicas, está presente no modelo da grelha de liderança de Blake e Mouton (cit. por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016), desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton, este modelo consiste no cruzamento de duas variáveis, uma voltada para as tarefas e outra para as pessoas, daqui surgindo 5 estilos de liderança (1.1- Estilo Anémico; 1.9-Estilo Simpático, 5.5- Estilo Intermédio; 9.1- Estilo Autocrático e 9.9-Estilo Integrador). O Estilo de Liderança Integrador faz parte dos estilos adotados pelas Diretoras, uma vez que corresponde a um líder que consegue trabalhar bem a confiança das pessoas e que otimiza a *“eficiência das operações dos subordinados, integrando bem as duas dimensões para uma maior eficácia do resultado”* (p. 63). É o estilo que se considera mais eficaz.

Ao analisar as 9 últimas questões da entrevista verificamos que na perceção das Diretoras Técnicas os Estilos de Liderança por si adotados têm Impacto na Satisfação Profissional dos(as) seus/suas Colaboradores(as). Ainda, segundo a sua ótica, os/as seus/suas colaboradores(as) encontram-se satisfeitos(as) a nível profissional, tendo por base os estilos de liderança por si adotados.

IV.2 – Análise dos questionários realizados aos/às Colaboradores(as) da SCMV

No decorrer da investigação foi elaborado um questionário que pretendia conhecer o grau de satisfação relativamente a vários fatores do contexto de trabalho, bem como a perceção dos(as) colaboradores(as) acerca dos estilos de liderança adotados pelas diretoras técnicas, e o seu possível impacto na satisfação profissional.

Os dados recolhidos foram analisados no *software* de análise quantitativa, o SPSS. A população considerada neste estudo foram os/as colaboradores(as) das onze respostas sociais existentes na Santa Casa da Misericórdia de Viseu, a população potencial foram os/as 279 colaboradores(as) sendo que, destes, apenas 86 colaboradores(as) (Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos – 8 colaboradores(as); Berçário e Creche de S. Teotónio – 9 colaboradores(as); Jardim de Infância de S. Sebastião – 6 colaboradores(as); Jardim de Infância e Creche N. S. de Fátima – 9 colaboradores(as); Residência Rainha D. Leonor – 11 colaboradores(as); Creche Familiar – 5 colaboradores(as); CAT – 5 colaboradores(as); Centros de dia e SAD – 9 colaboradores(as); e Lar Viscondessa de S. Caetano – 24 colaboradores(as)) participaram no estudo.

Tendo em conta a estrutura do questionário, as etapas de análise dos dados serão divididas em três momentos: a primeira fase de análise foca-se na caracterização da população; num segundo momento, a análise foca-se em analisar o grau de satisfação dos(as) colaboradores(as) relativamente a vários fatores do contexto de trabalho, e; por fim, na terceira etapa da análise focamo-nos na perceção dos(as) colaboradores(as) acerca dos estilos de liderança adotados pelas diretoras técnicas, bem como no possível impacto desses estilos na sua satisfação profissional.

Concluído o processo de análise acima descrito, compararam-se as perspetivas e respostas dos(as) colaboradores(as) e das diretoras técnicas, ensaiando responder às questões da investigação e aos objetivos previamente estipulados.

Todos(as) os/as colaboradores(as) foram informados(as) dos objetivos da pesquisa de forma clara e detalhada, tendo os participantes aceitado participar voluntariamente.

IV.2.1 – Caraterização socioprofissional dos(as) Colaboradores(as)

A **maioria (97%)** da população a participar no estudo é **do sexo feminino**, e apenas 3% é do sexo masculino (Cf. Gráfico 48).

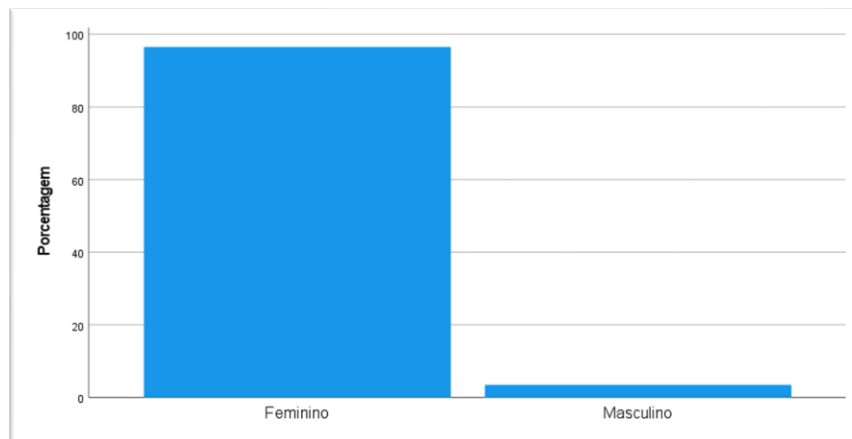


Gráfico 48 – Sexo

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Relativamente à faixa etária, **a maioria da população (37,21%) está na faixa etária dos 41 – 50 anos**, seguida de 31,4% que se encontra na faixa etária dos 51 ou mais anos, ainda, 30,23% da população situa-se na faixa etária dos 21-40 anos. Por fim, 1,16% da população tem menos de 20 anos (Cf. Gráfico 49).

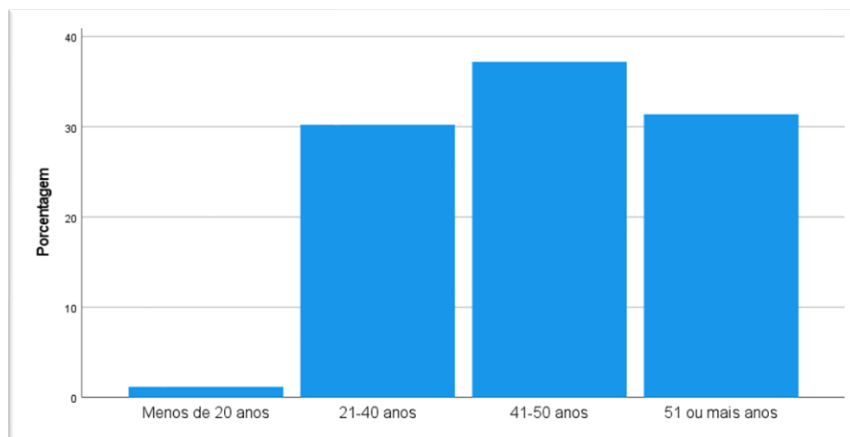


Gráfico 49 – Faixa Etária

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

No que concerne ao nível de escolaridade da população em estudo, **a maioria (34,88%) possui o Ensino Secundário (10º ao 12º ano)**, seguido de 32,56% que tem o 3º Ciclo (7º ao 9º ano). A nível de Licenciatura temos 25,58% da população com este nível de escolaridade, e, ainda, 4,65 % com o 2º Ciclo (5º ao 6º ano), e 2,33% com 1º Ciclo (1º ao 4º ano) (Cf. Gráfico 50).

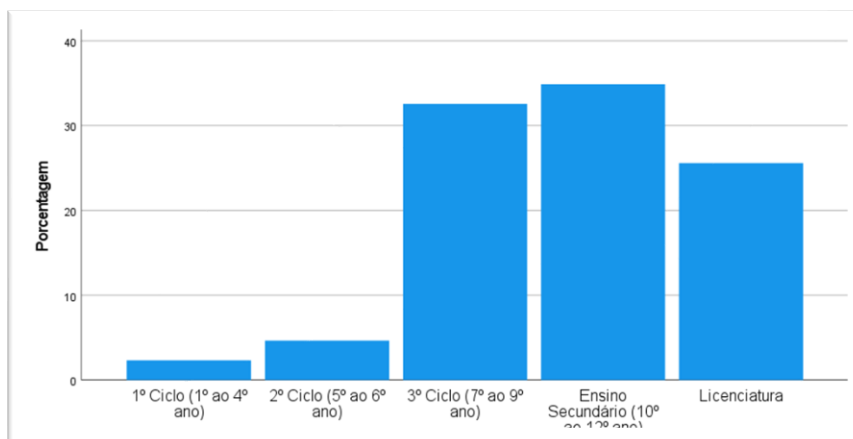


Gráfico 50 – Escolaridade

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tendo em conta as respostas sociais existentes na SCM de Viseu, **a maioria (27,91%)** da população a participar no estudo foi constituída pelos(as) **colaboradores(as) do Lar Viscondessa de S. Caetano**, seguida dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor (12,79%). Em igualdade de participação estão os/as colaboradores(as) dos Centros de Dia (Teivas e Sta. Maria) e SAD (10,47%), Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima (10,47%), e o Berçário e Creche de S. Teotónio (10,47%). Do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos participaram no estudo cerca de 9,3% dos(as) colaboradores(as), seguidos do Jardim de Infância de S. Sebastião (6,98%), e os/as colaboradores(as) da Creche Familiar (5,81%), e do CAT (5,81%) (Cf. Gráfico 51).

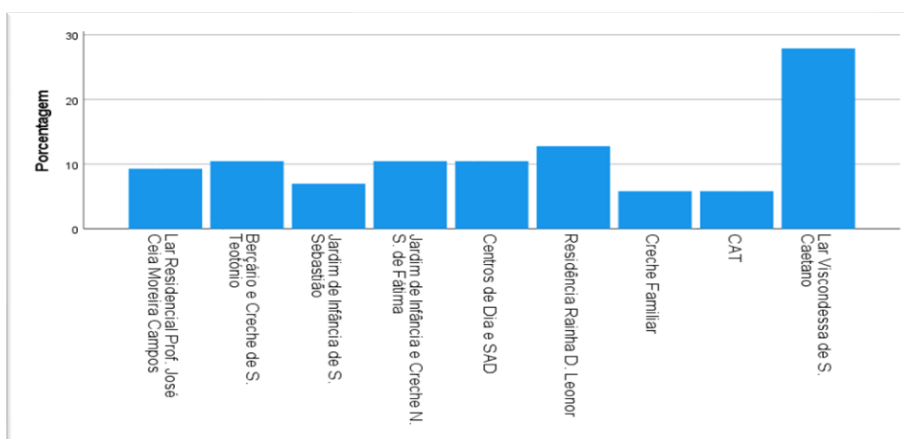


Gráfico 51 – Resposta social onde desempenha funções

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Diante das respostas sociais das quais fazem parte, e relativamente às funções que desempenham, **a maioria (30,23%)** desempenha a função de **Ajudante de Lar**, seguida de

13,95% da população, que exerce funções de Educadora de Infância, e cerca de 11,63% da população desempenha funções de Ajudante da Ação Educativa.

Ainda, 8,14% dos(as) colaboradores(as) exerce funções de Auxiliar de Serviços Gerais. Em igualdade é possível verificar que 5,81% dos(as) colaboradores(as) desempenha funções de Auxiliar de Lar e Ama.

A exercer as funções de Ajudante Familiar estão 4,65%, e, também, 4,65% desempenha a função de Auxiliar de Cuidados a Idosos, 2,33% da população desempenha funções de Rececionista, Auxiliar de Saúde e Auxiliar. Os restantes 1,16% dos(as) colaboradores(as) distribuem-se entre as funções de Apoio Domiciliário, Ajudante de Centro de Dia, Empregada de Refeitório, Copa, Técnica de Ação Educativa, Motorista e Auxiliar de Geriatria (Cf. Gráfico 52).

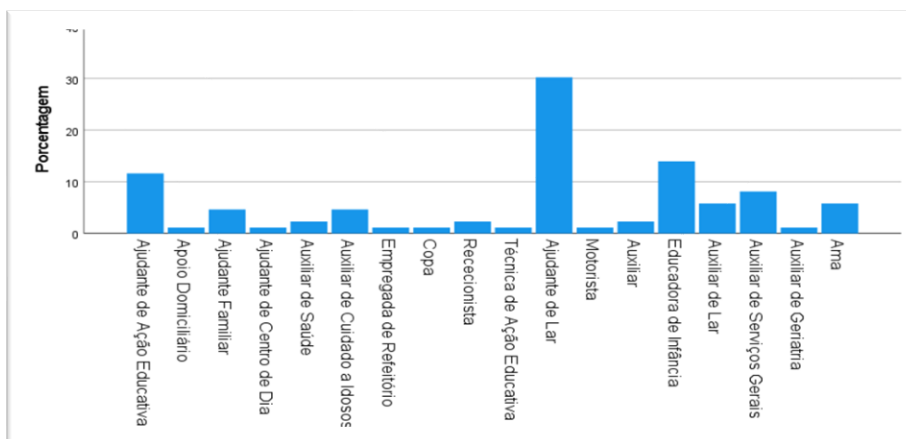


Gráfico 52 – Função que desempenha

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Relativamente ao tempo há que trabalham na organização, **a maioria (62,79%)** encontra-se na organização há **mais de 10 anos**, seguido de 18,60% dos(as) colaboradores(as) que se encontram a trabalhar na mesma de 1 a 4 anos.

A trabalhar há menos de 1 ano estão 9,30% dos(as) colaboradores(as), e também, cerca de 9,30% trabalha na organização de 5 a 10 anos (Cf. Gráfico 53).

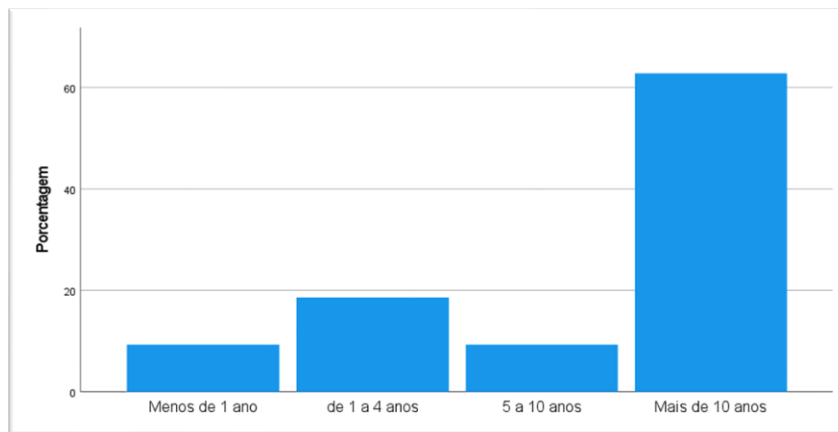


Gráfico 53 – Tempo que trabalha na organização

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

IV.2.2 – A Satisfação profissional dos(as) Colaboradores(as)

Tendo em conta a escala (DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ÀV – Às Vezes; C – Concordo e CT – Concordo Totalmente), os/as colaboradores(as) responderam a várias afirmações no sentido de analisar o seu grau de satisfação relativamente a vários fatores do contexto de trabalho.

Relativamente à questão, *estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho*, **a maioria (44,19%) concordou** com a afirmação, seguida de 29,07% dos(as) colaboradores(as) que **concordou totalmente**, ou seja, **encontram-se satisfeitos(as) com o horário de trabalho**. Ainda, 13,95% referiu que só **às vezes** se encontra satisfeito(a) com o horário de trabalho, 9,3% dos(as) colaboradores(as) **discordou** da afirmação, e cerca de 3,49% **discordou totalmente**, revelando não se sentir satisfeito(a) com o horário de trabalho (Cf. Gráfico 54).

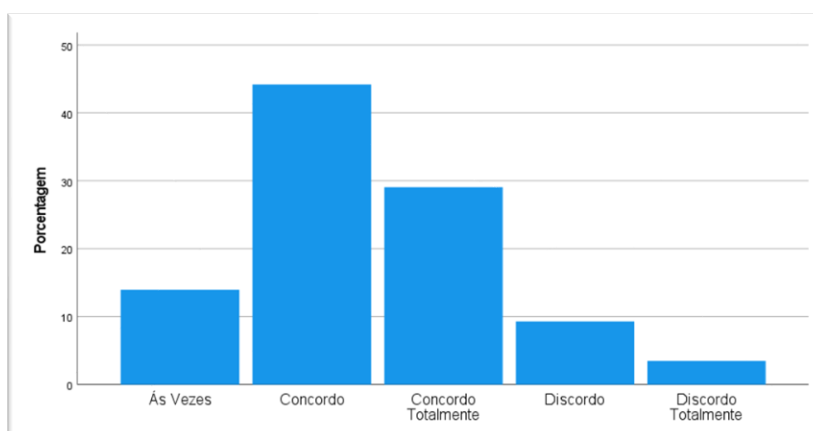


Gráfico 54 – Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 46, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *de se encontrarem satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho*, dos(as) 8 colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos a participar no estudo, 5 concordaram totalmente com a afirmação, 2 concordaram com a mesma, e apenas um respondeu às vezes. Nesse sentido, na sua maioria, **os/as colaboradores(as) do Lar Residencial encontram-se satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho.**

No que respeita ao Berçário e Creche de S. Teotónio, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 5 concordaram com a afirmação e 4 concordaram totalmente com a mesma. Desta forma, **os/as colaboradores(as) do Berçário e Creche de S. Teotónio encontram-se satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho.**

O Jardim de Infância de S. Sebastião teve 6 dos(as) seus/suas colaboradores(as) a participar no presente estudo, dos quais 3 concordaram com a afirmação, e outros 3 responderam às vezes. Diante disto, não é possível perspetivar uma resposta predominante, e, assim sendo, **os/as colaboradores(as) do Jardim de Infância de S. Sebastião estão parcialmente satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, 1 concordou totalmente com a afirmação, e, também, 1 discordou da mesma. Com isto, é possível referir que **a maioria dos(as) colaboradores(as) se encontram satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho.**

Nos Centros de Dia e SAD todos(as) os/as colaboradores(as) que participaram no estudo concordaram com a afirmação. Nesse sentido todos(as) **os/as colaboradores(as) dos Centros de Dia e SAD se encontram satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho.**

Na Residência Rainha D. Leonor, dos(as) 11 colaboradores(as), 5 concordaram com a afirmação, 2 concordaram totalmente, ainda 2 responderam às vezes, e 2 discordaram da afirmação. Assim sendo, a maioria dos(as) **colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor encontram-se satisfeitos(as) com o seu horário de trabalho.**

Da Creche Familiar participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 discordaram da afirmação e 2 discordaram totalmente da mesma, e apenas 1 respondeu às vezes. Nesse sentido **a**

maioria dos(as) colaboradores(as) da Creche Familiar não se encontra satisfeito(a) com o seu horário de trabalho.

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), dos quais 3 discordaram da afirmação, 1 concordou com a afirmação, e, também, 1 concordou totalmente com a mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) do CAT não se encontra satisfeito(a) com o seu horário de trabalho.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do Lar Viscondessa de S. Caetano, 12 concordaram totalmente com a afirmação, 9 concordaram com a mesma, 2 responderam às vezes, e apenas 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) do Lar Viscondessa de S. Caetano encontra-se satisfeito(a) com o seu horário de trabalho.**

À questão, *estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos*, **a maioria (26,74%)** referiu que **às vezes se encontra satisfeito com as regalias e benefícios concedidos**, seguida, com pouca diferença, de 24,42% que **concordou** com a afirmação, e de 22,09% que **discordou** da mesma, e, 13,95% **discordou totalmente**, ou seja, não se encontra satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos. Ainda, 11,63% dos(as) colaboradores(as) **concordou totalmente** com a afirmação, e 1,16% **não respondeu** (Cf. Gráfico 55).

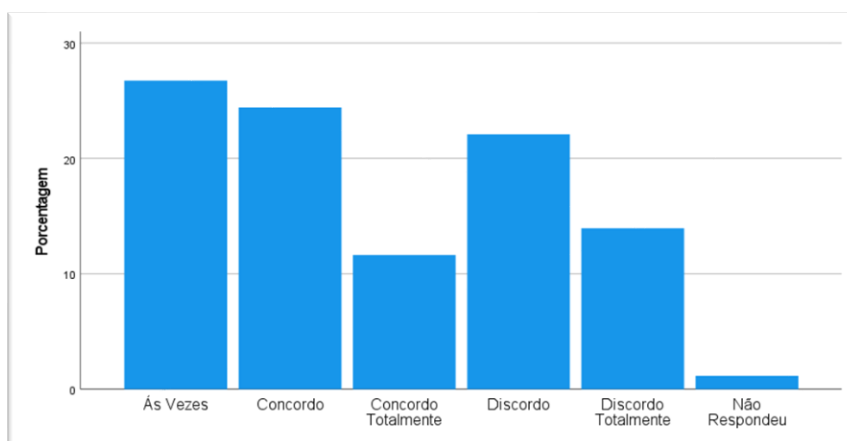


Gráfico 55 – Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 47, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão de *se encontrarem satisfeitos(as) com os benefícios e regalias concedidos*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar**

Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos a participar no estudo, 4 responderam às vezes, 3 concordaram totalmente com a afirmação, e apenas 1 discordou totalmente da mesma. Posto isto, a **maioria dos(as) colaboradores(as) encontra-se parcialmente satisfeito(a) com os benefícios e as regalias concedidos.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 5 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, e apenas 1 concordou totalmente. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) encontra-se parcialmente satisfeito(a) com os benefícios e as regalias concedidos.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 dos(as) seus/suas colaboradores(as) a participar no presente estudo, 2 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, 2 discordaram da mesma, desta forma, **os/as colaboradores(as) encontram-se parcialmente satisfeitos(as) com os benefícios e regalias concedidos.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 3 discordaram da afirmação, 2 discordaram totalmente da mesma, ainda 2 responderam às vezes, e 2 concordaram com a afirmação. Neste sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se encontra satisfeita com os benefícios e as regalias concedidos.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, dos 9 colaboradores(as) a participar no estudo 4 concordaram com a afirmação, outros 4 discordaram da mesma, e obtivemos, ainda, 1 que não respondeu à questão, assim sendo determina-se que **metade dos(as) colaboradores(as) se encontra satisfeito(a) com os benefícios e as regalias concedidos, e a outra metade não se encontra satisfeito(a) com os benefícios e as regalias concedidos.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 responderam às vezes, 3 discordaram da afirmação, 2 discordaram totalmente, e 2 concordaram com a mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com os benefícios e as regalias concedidos.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), **3 discordaram totalmente** da afirmação e **2 discordaram** da mesma. Nesse sentido, **os/as colaboradores(as) da Creche Familiar não se encontram satisfeitos(as) com os benefícios e as regalias concedidos.**

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), 2 discordaram da afirmação, 1 discordou totalmente, 1 respondeu às vezes, e, também, 1 concordou com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se encontra satisfeito(a) com os benefícios e as regalias concedidos.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 7 concordaram com a afirmação, 6 concordaram totalmente com a mesma, 5 responderam às vezes, 3 discordaram da afirmação e, também, 3 discordaram totalmente da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) encontra-se satisfeito(a) com os benefícios e as regalias concedidos.**

No que concerne à questão, *sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes*, **a maioria (32,56%)** dos(as) colaboradores(as) **discordou** da afirmação, ou seja, **não sente que o seu nível de remuneração seja justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes**, seguida de 29,07% que **concordou** com a afirmação, e 20,93% que **discordou totalmente**.

Ainda, 8,14% dos(as) colaboradores(as) referiu que **às vezes** sente que o seu nível de remuneração é justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes, e 4,65% **concordou totalmente** com a afirmação, e, por fim, também, 4,65% **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 56).

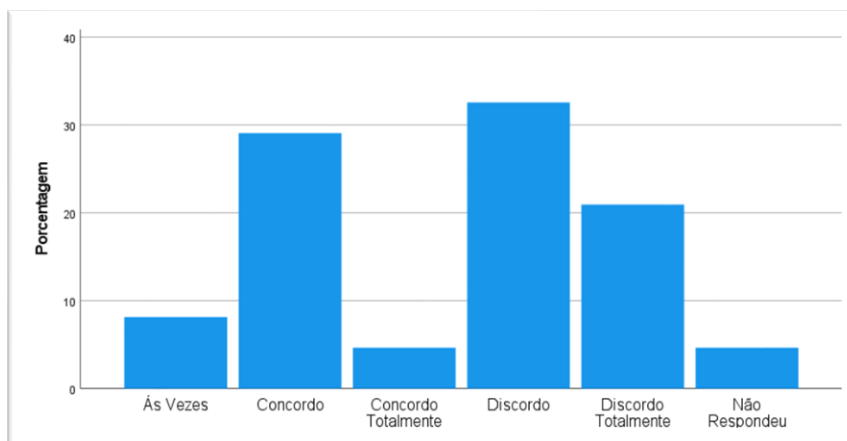


Gráfico 56 – O meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 48, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *se sente que o seu nível de remuneração é justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes*, dos(as) 8

colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 3 concordaram totalmente com a afirmação, 2 discordaram da afirmação, 2 responderam às vezes, e 1 concordou com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu nível de remuneração é justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 3 discordaram da mesma, e 2 responderam às vezes. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu nível de remuneração é justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 dos(as) colaboradores(as) a participar no presente estudo, 3 discordaram da afirmação, 2 concordaram com a mesma, e, apenas, 1 respondeu às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que o seu nível de remuneração seja justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 discordaram totalmente da afirmação, 3 discordaram da mesma, 1 respondeu às vezes, e 1 concordou com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que o seu nível de remuneração seja justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 4 discordaram da afirmação, 1 discordou totalmente, e 1 concordou. Os restantes 3 não responderam à questão. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que o seu nível de remuneração seja justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 discordaram totalmente da afirmação, 3 concordaram com a mesma, 2 discordaram, e 1 respondeu às vezes. De referir que 1 não respondeu à questão. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que o seu nível de remuneração é justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 3 discordaram totalmente da afirmação, 1 discordou da mesma, e 1 concordou com a afirmação. Desta forma, **a**

maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que o seu nível de remuneração seja justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), dos quais 3 concordaram com a afirmação, 1 discordou, e 1 discordou totalmente da mesma. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu nível de remuneração é justo face aos dos seus colegas em situações semelhantes.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 9 discordaram da afirmação, ainda, 9 concordaram com a afirmação, 5 discordaram totalmente da mesma, e 1 concordou totalmente com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que o seu nível de remuneração é justo face ao dos seus colegas em situações semelhantes.**

À questão, *o meu trabalho é reconhecido por todos*, **a maioria (41,86%)** referiu que **só às vezes o seu trabalho é reconhecido por todos**, seguida de 24,42% que **concordou** com a afirmação, ou seja, sente que o seu trabalho é reconhecido por todos, e 19,77%, **discordou**, e, por isso, sente que o seu trabalho não é reconhecido por todos. Ainda, 8,14% **discordou totalmente** da afirmação, e 5,81% **concordou totalmente** com a mesma (Cf. Gráfico 57).

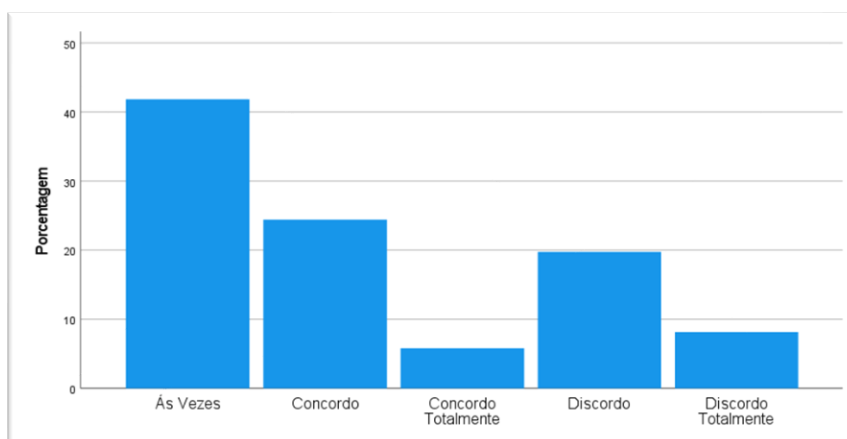


Gráfico 57 – O meu trabalho é reconhecido por todos

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 49, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *se o seu trabalho é reconhecido por todos*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 3 concordaram totalmente com a afirmação, 3

responderam às vezes, e 2 concordaram com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu trabalho é reconhecido por todos.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 4 responderam às vezes, e apenas 1 discordou. Nesse sentido, **os/as colaboradores(as) sentem que o seu trabalho é parcialmente reconhecido por todos.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 dos(as) seus/suas colaboradores(as) a participar no presente estudo, 2 concordaram com a afirmação, 2 responderam às vezes, e 2 discordaram da afirmação. É possível perspetivar a mesma dispersão anteriormente verificada: **uma parte considera que o seu trabalho é reconhecido por todos, outra parte sente que só por vezes é que o seu trabalho é reconhecido por todos, e ainda uma parte que considera que o seu trabalho não é reconhecido por todos.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 3 discordaram totalmente com a afirmação, 3 discordaram com a mesma, e 3 responderam às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o seu trabalho não é reconhecido por todos.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, 5 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, e apenas 1 discordou da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu trabalho é parcialmente reconhecido por todos.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 3 discordaram da afirmação, 3 concordaram com a mesma e, ainda 3 responderam às vezes. Também 2 dos(as) colaboradores(as) discordaram totalmente da afirmação, desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu trabalho não é reconhecido por todos.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, 2 discordaram da mesma e, apenas 1 respondeu às vezes. Neste sentido, **uma parte dos(as) colaboradores(as) sente que o seu trabalho é reconhecido por todos e outra parte sente que o seu trabalho não é reconhecido por todos.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 2 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, 1 discordou da mesma e 1 discordou totalmente da afirmação. Desta forma **uma parte dos(as) colaboradores(as) sente que o seu trabalho é parcialmente**

reconhecido por todos, e outra parte sente que o seu trabalho não é reconhecido por todos.

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 13 responderam às vezes, 4 concordaram com a afirmação, 4 discordaram da mesma. Ainda 2 concordaram totalmente da afirmação e 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que o seu trabalho é parcialmente reconhecido.**

De acordo com a questão *tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente*, **a maioria (38,37%) concordou** com a afirmação, seguida de 22,09% que **discordou**, ou seja, não considera que tenha possibilidades de se desenvolver profissionalmente, e 17,44% referiu **às vezes**. Ainda, 9,30% **concordou totalmente**, e 9,30% **discordou totalmente** da afirmação. No entanto, 3,49% dos(as) colaboradores(as) **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 58).

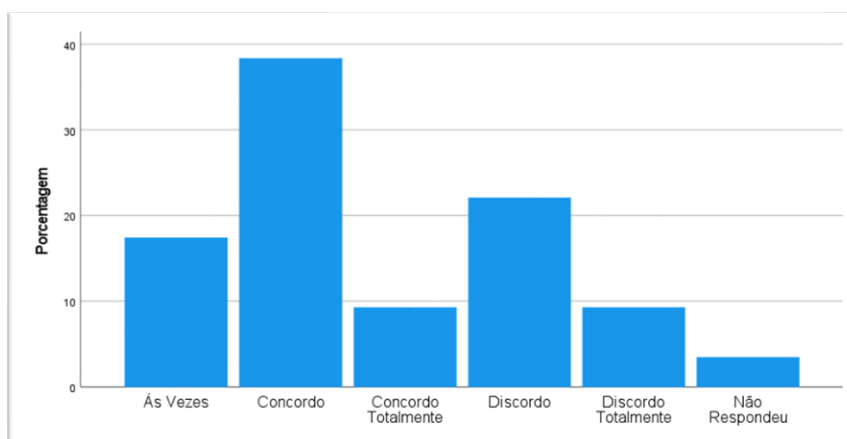


Gráfico 58 – Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 50, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão de *terem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação e outros 4 concordaram totalmente com a mesma. Desta forma, **os/as colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos têm a possibilidade de se desenvolverem profissionalmente.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, apenas 1

concordou totalmente com a afirmação, e 1 discordou da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 dos(das) seus/suas colaboradores(as) a participar no presente estudo, 3 concordaram com a afirmação, 2 responderam às vezes, e apenas 1 discordou da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 discordaram da afirmação, 2 discordaram totalmente da mesma, 2 responderam às vezes, e apenas 1 concordou com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 4 discordaram da afirmação, 2 responderam às vezes, ainda houve 2 colaboradores(as) que não responderam, e apenas 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 discordaram da afirmação, 2 discordaram totalmente da mesma, 2 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e, apenas, 1 concordou totalmente com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não tem possibilidade de se desenvolver profissionalmente.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 3 concordaram com a afirmação e 2 discordaram da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem possibilidade de se desenvolver profissionalmente.**

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), 1 respondeu às vezes, 1 concordou com a afirmação, também, 1 concordou totalmente. Ainda, 1 discordou da afirmação e, por fim, 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **não é possível chegar a uma conclusão, no que concerne ao CAT.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 15 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, 2 discordaram da afirmação e 2 discordaram totalmente da mesma. Ainda 1 concordou totalmente e houve 1 que não respondeu à questão.

Assim sendo, a maioria dos(as) colaboradores(as) tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente.

Relativamente à questão *sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição*, a maioria (40,70%) concordou com a afirmação, ou seja, sente realização pessoal na função que ocupa na instituição, seguida de 22,09% que referiu às vezes, e 20,93% que concordou totalmente com a afirmação. Contudo, 16,28% dos(as) colaboradores(as) discordou da afirmação, ou seja, não sente realização pessoal na função que ocupa na instituição (Cf. Gráfico 59).

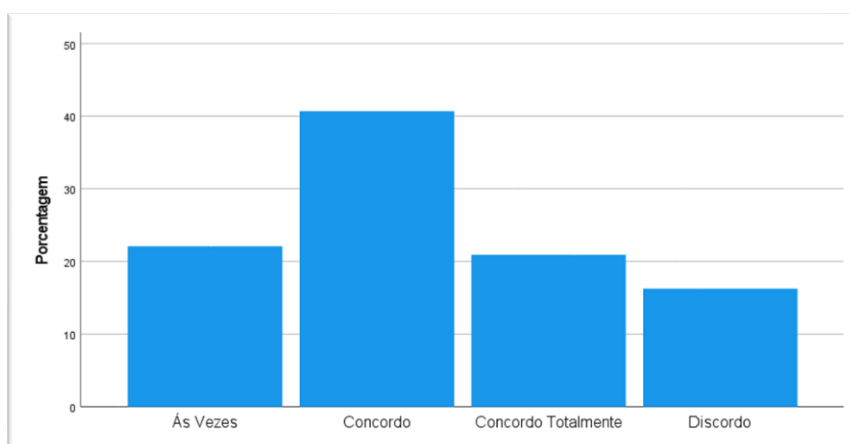


Gráfico 59 – Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 51, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão de *sentirem realização pessoal na função que ocupam na instituição*, dos(as) 8 colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos a participar no estudo, 6 concordaram totalmente com a afirmação e 2 concordaram com a mesma. Nesse sentido, **os/as colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos sentem realização pessoal na função que ocupam na instituição.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 3 concordaram totalmente com a afirmação, 3 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação e apenas 1 discordou da afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente realização pessoal na função que ocupa na instituição.** O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 dos(as) seus/suas colaboradores(as) a participar no presente estudo, dos quais 3 concordaram com afirmação, 1 concordou

totalmente com a mesma, 1 respondeu às vezes e, também, 1 discordou da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente realização pessoal na função que ocupa na instituição.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 discordaram da afirmação, 2 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e, apenas, 1 concordou totalmente com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente realização pessoal na função que ocupa na instituição.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 6 concordaram com a afirmação e 3 responderam às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente realização pessoal na função que ocupa na instituição.** Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 concordaram com a afirmação e 4 discordaram da mesma, sendo que 3 responderam às vezes. Assim sendo, **não é possível obter uma conclusão relativamente a esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor.** Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 3 concordaram com a afirmação, 1 discordou com a mesma e, também, 1 respondeu às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente realização pessoal na função que ocupa na instituição.** No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 2 concordam com a afirmação, também 2 discordam da mesma e, apenas, 1 respondeu às vezes. Desta forma, **não é possível obter uma conclusão relativamente a esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do CAT.** Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 11 concordaram com a afirmação e 7 concordaram totalmente, sendo que 5 responderam às vezes e, apenas, 1 discordou da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente realização pessoal na função que ocupa na instituição.**

Relativamente à questão *estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída*, a maioria (40,70%) **concordou** com a afirmação, ou seja, **está satisfeito (a) com a carga de trabalho que lhe está atribuída**, seguida de 23,26% que **discordou** da afirmação, nesse sentido não está satisfeito(a) com a carga de trabalho que lhe é atribuída, e, ainda, 20,93% referiu **às vezes**. Por fim, 10,47% **concordou totalmente** com a afirmação, e 4,65% **discordou totalmente** da mesma (Cf. Gráfico 60).

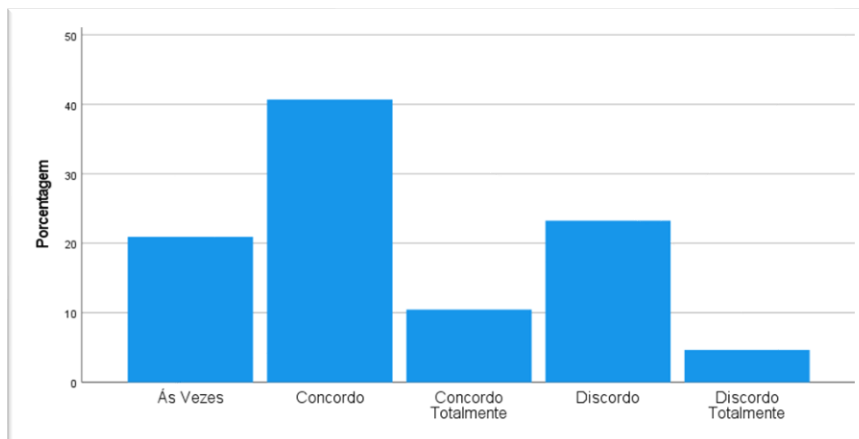


Gráfico 60 – Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 52, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *se sentem satisfeitos(as) com a carga de trabalho que lhes está atribuída*, dos 8 colaboradores do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira **Campos** a participar no estudo, 3 concordaram totalmente com a afirmação, 2 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, 1 discordou da mesma e, também, 1 discordo totalmente da afirmação. Neste sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita com a carga de trabalho que lhe está atribuída.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordam com a afirmação, 3 responderam às vezes e 2 concordaram totalmente com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeito(a) com a carga de trabalho que lhe está atribuída.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 2 concordaram com a afirmação e 2 discordaram da mesma, ainda, 1 respondeu às vezes, e 1 concordou totalmente com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeito(a) com a carga de trabalho que lhe está atribuída.**

No que concerne aos Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 responderam às vezes e 4 discordaram da afirmação. Apenas 1 concordou com a mesma. Nesse sentido, **não é possível obter uma conclusão relativamente a esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima.**

Nos Centros de Dia e SAD, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, todos os/as colaboradores(as) concordaram com a afirmação. Desta forma, **os/as colaboradores(as) dos Centros de Dia e SAD encontram-se satisfeitos(as) com a carga de trabalho que lhes está atribuída.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 discordaram da afirmação, 3 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, 1 concordou totalmente e, também, 1 discordou totalmente. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita(o) com a carga de trabalho que lhe está atribuída.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, 1 concordou totalmente com a mesma, 1 respondeu às vezes e, ainda, 1 discordou da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita(o) com a carga de trabalho que lhe está atribuída.**

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, 1 respondeu às vezes, 1 discordou da afirmação e, também, 1 discordou totalmente da mesma. Desta forma, **não é possível obter uma conclusão relativamente a esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do CAT.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 12 concordaram com a afirmação, 7 discordaram da mesma, 3 responderam às vezes, 1 concordou totalmente com a afirmação e, também, 1 discordou totalmente da mesma. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita com a carga de trabalho que lhe está atribuída.**

De acordo com a questão, *obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho*, **a maioria (36,05%)** referiu que **às vezes obtém regularmente informação sobre o seu desempenho**, seguida de 32,56% que **concordou** com a afirmação, ainda, 13,95% **discordou**, ou seja, não obtém regularmente informação sobre o seu desempenho, e 9,30% **concordou totalmente** com a afirmação. Por fim, 5,81% **discordou totalmente** da afirmação, e cerca de 2,33% **não respondeu** à mesma (Cf. Gráfico 61).

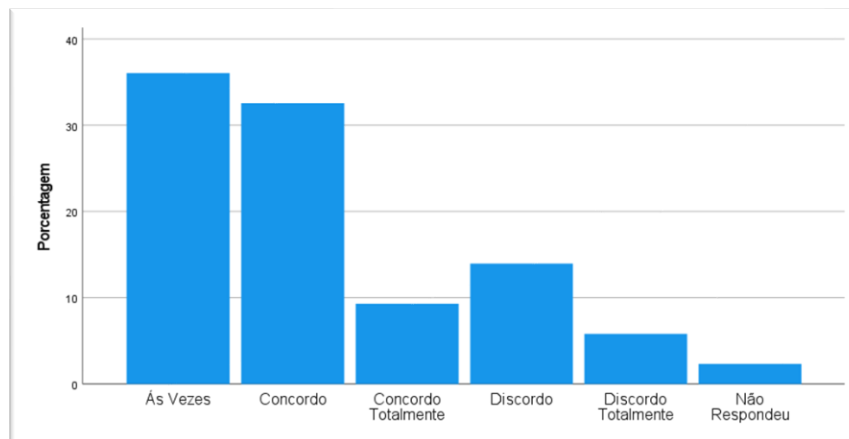


Gráfico 61 – Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 53, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *se obtêm regularmente informação sobre o seu desempenho*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 3 concordaram com a afirmação, 3 concordaram totalmente com a mesma, 1 respondeu às vezes e 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) obtêm regularmente informação sobre o seu desempenho.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 2 discordaram da mesma, também 2 responderam às vezes, e apenas 1 concordou totalmente com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) obtêm regularmente informação sobre o seu desempenho.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 4 responderam às vezes e 2 concordaram com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) obtêm parcialmente informação sobre o seu desempenho.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 discordam com a afirmação, 3 discordam totalmente, 1 respondeu às vezes e, também, 1 concordou com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não obtêm regularmente informação sobre o seu desempenho.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 5 concordaram com a afirmação e 4 responderam às vezes. Nesse sentido, **a**

maioria dos(as) colaboradores(as) obtém regularmente informação sobre o seu desempenho.

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 concordaram com a afirmação e 4 responderam às vezes, 2 discordaram da afirmação e 1 discordou totalmente da mesma. Desta forma, **não é possível obter uma conclusão relativamente à questão, por parte dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 4 responderam às vezes e 1 discordou da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) obtém parcialmente informação sobre o seu desempenho.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 2 discordaram da afirmação, 2 responderam às vezes e 1 concordou com a afirmação. Nesse sentido, **não é possível obter uma conclusão relativamente à questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do CAT.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 9 responderam às vezes, 8 concordaram com a afirmação, 4 concordaram totalmente, 2 colaboradores(as) não responderam à questão e, apenas, 1 discordou. Desta forma, **a maioria dos colaboradores(as) obtém regularmente informação sobre o seu desempenho.**

À questão, *estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita*, **a maioria (44,19%) concordou** com a afirmação, seguida de 24,42% que referiu **às vezes**, e 15,12% que **concordou totalmente**. No entanto, 6,98% **discordou**, e, ainda, 6,98% **discordou totalmente**, ou seja, não estão satisfeitos(as) com a avaliação que lhes é feita. Por fim, cerca de 2,33% **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 62).

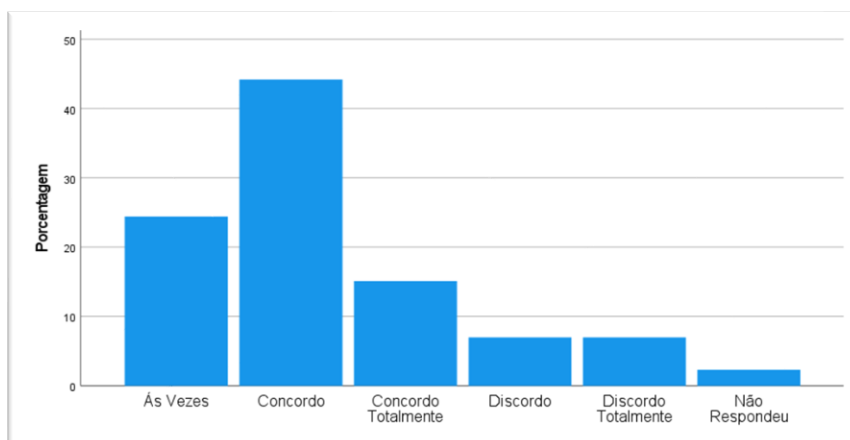


Gráfico 62 – Estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 54, Apêndice VI) verificamos que relativamente à questão *se estão satisfeitos(as) com a avaliação que lhes é feita*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram totalmente com a afirmação, 2 concordaram, e 2 responderam às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está satisfeita com a avaliação que lhes é feita.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, e 2 concordaram totalmente com a mesma. Dessa forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está satisfeita com a avaliação que lhes é feita.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 3 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e 1 discordou com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se parcialmente satisfeita com a avaliação que lhe é feita.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 3 discordaram da afirmação e 3 discordaram totalmente da mesma, 2 responderam às vezes e, apenas 1 concordou com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com a avaliação que lhe é feita.**

Nos Centros de Dia e SAD, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, todos os/as colaboradores(as) concordaram com a afirmação. Nesse sentido **os/as colaboradores(as) dos Centros de Dia e SAD estão satisfeitos(as) com a avaliação que lhes é feita.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 5 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, 1 discordou da afirmação, 1 discordou totalmente da mesma, e, também, 1 não respondeu à questão. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita com a avaliação que lhe é feita.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, 2 responderam às vezes, e, apenas, 1 discordou totalmente com a afirmação. Nesse sentido, **não é possível obter uma conclusão a esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) da Creche Familiar.**

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se parcialmente satisfeita com a avaliação que lhe é feita.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 13 concordaram com a afirmação, 6 concordaram totalmente com a mesma, 2 responderam às vezes, 1 discordou com a afirmação, 1 discordou totalmente com a mesma, e, também, 1 não respondeu à questão. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita com a avaliação que lhe é feita.**

Relativamente à questão, *estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção*, **a maioria (31,40%) discordou** da afirmação, ou seja, **não está satisfeito(a) com as suas perspetivas de carreira/promoção**, seguido de 22,09 que referiu **às vezes**, e, de 20,93% que **concordou** com a afirmação, ou seja, encontra-se satisfeito(a) com as suas perspetivas de carreira/promoção.

Ainda, 13,95% **discordou totalmente** da afirmação, e, 8,14% **concordou totalmente** com a mesma. Por fim, 3,49% dos(as) colaboradores(as) **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 63).

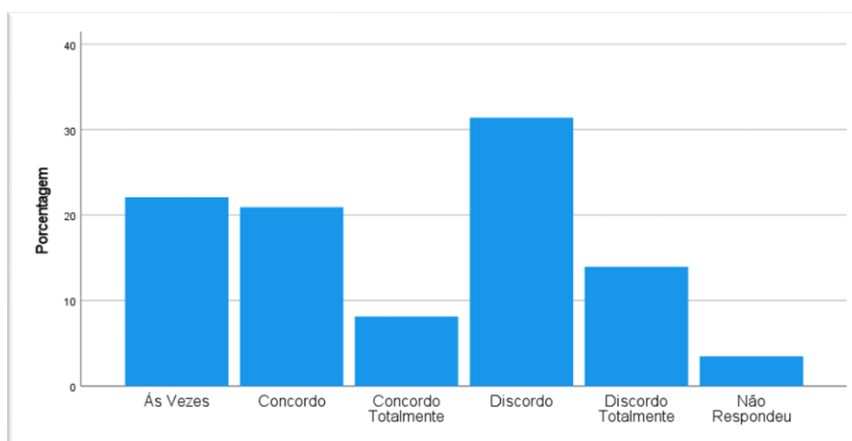


Gráfico 63 – Estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 55, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão de estarem satisfeitos(as) com as suas perspetivas de carreira/promoção, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 responderam às vezes, 3 concordaram totalmente com a afirmação e 1 concordou com a mesma. Desta forma,

não é possível obter uma conclusão relativamente a esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos.

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 3 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, 2 discordaram da mesma e apenas 1 concordou totalmente com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 4 discordaram da afirmação e 2 concordaram com a mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 5 discordaram totalmente com a afirmação, 3 discordaram da mesma, e apenas 1 respondeu às vezes. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

Nos **Centros de Dia e SAD** os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 4 discordaram da afirmação, 3 responderam às vezes, 1 discordou totalmente da afirmação, e, também, 1 não respondeu à questão. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

Na Residência **Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 6 discordaram da afirmação, 2 discordaram totalmente e 2 concordaram com a mesma. Apenas 1 colaborador(a) não respondeu à questão. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 3 discordaram da afirmação e 2 responderam às vezes. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não se sente satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 1 discordou da afirmação e 1 discordou totalmente da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se parcialmente satisfeita com as suas perspetivas de carreira/promoção.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) **do Lar Viscondessa de S. Caetano**, 10 concordaram com a afirmação, 4 discordaram da mesma, 3 discordaram totalmente e 3 concordaram totalmente com a afirmação, 3 responderam às vezes, e apenas 1 não respondeu à questão. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente-se satisfeita com as suas perspectivas de carreira/promoção.**

Diante da questão, *tenho boas relações com todos os outros colaboradores*, **a maioria (47,67%) concordou** com a afirmação, ou seja, **tem boas relações com todos os outros colaboradores**, seguida de 24,42% dos(as) colaboradores(as) que **concordou totalmente** com a afirmação, e, ainda, 19,77% referiu **às vezes**. De salientar que apenas 4,65% **discordou totalmente** da afirmação, e que 2,33% **discordou** da mesma, ou seja, não tem boas relações com todos os outros colaboradores. Por fim, cerca de 1,16% **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 64).

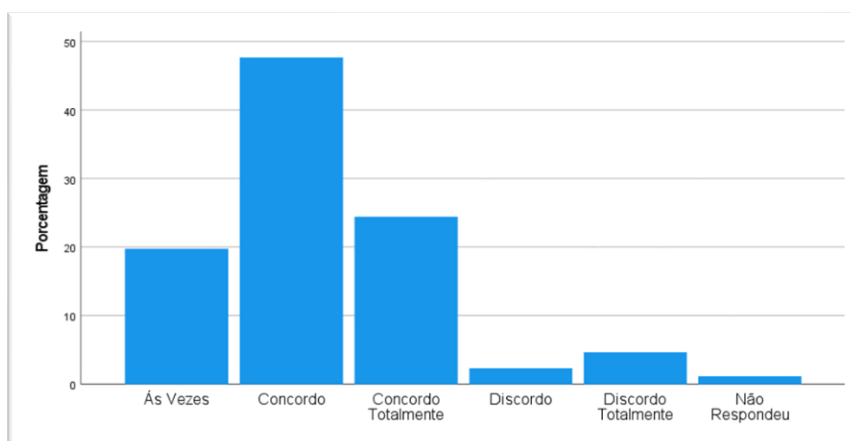


Gráfico 64 – Tenho boas relações com todos os outros colaboradores

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 56, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão se têm boas relações com todos os outros colaboradores, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram totalmente com a afirmação, e 2 concordaram com a mesma, 1 respondeu às vezes, e, também, 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 5 concordaram com a afirmação, e 3 concordaram totalmente com a

mesma. Apenas 1 respondeu às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 dos(as) seus/suas colaboradores(as) a participar no presente estudo, 4 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma e, ainda, 1 respondeu às vezes. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 5 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, e apenas 1 concordou totalmente com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais, 5 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma. Também 1 discordou totalmente da afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem parcialmente boa relação com todos os outros colaboradores.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos 11 colaboradores(as), 5 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, 2 concordaram totalmente com a afirmação, e, apenas, 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, e 2 concordaram totalmente com a mesma, apenas 1 discordou da afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 2 responderam às vezes e 2 concordaram com a afirmação e, ainda, 1 concordou totalmente com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 14 concordaram com a afirmação e 6 concordaram totalmente com a mesma, 1 discordou, e também 1 discordou totalmente da afirmação, contudo 1 colaborador(a) respondeu às vezes, e 1 não respondeu à

questão. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) tem boas relações com todos os outros colaboradores.**

À questão, *considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos*, **a maioria (48,84%)** referiu que acontece **só às vezes**, seguida de 18,60% que **concorda** com a afirmação, e 12,79% que **concorda totalmente**, ou seja, considera que existe um ambiente de trabalho sem conflitos. No entanto, 11,63% **discordou** da afirmação, e, 8,14% **discordou totalmente** da mesma, por isso, considera que existe um ambiente de trabalho com conflitos (Cf. Gráfico 65).

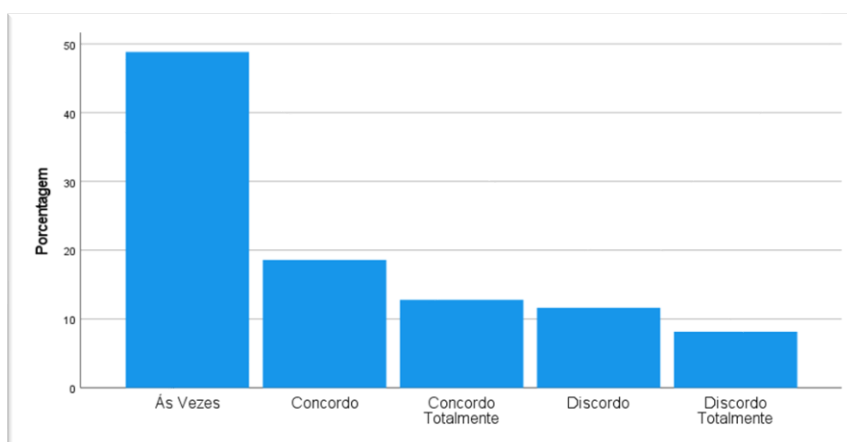


Gráfico 65 – Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 57, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão se consideram que existe um ambiente de trabalho sem conflitos, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 3 concordaram totalmente com a afirmação, e 2 concordaram com a mesma, 2 responderam às vezes, e apenas 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe um ambiente de trabalho sem conflitos.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 5 responderam às vezes, 2 concordaram totalmente, 1 concordou com a afirmação, e também, 1 discordou totalmente com a mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe parcialmente um ambiente de trabalho sem conflitos.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 5 responderam às vezes, e 1 discordou totalmente da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe parcialmente um ambiente de trabalho sem conflitos.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma, também, 1 discordou da afirmação, e 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe um ambiente de trabalho sem conflitos.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 8 responderam às vezes, e 1 concordou com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe parcialmente um ambiente de trabalho sem conflitos.**

Na Residência Rainha D. Leonor, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, 2 discordaram da mesma, e, ainda, 2 discordaram totalmente da afirmação, apenas 1 concordou totalmente com a mesma. Desta forma, **não é possível obter uma conclusão para esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram totalmente com a afirmação, e 1 concordou com a mesma, também 1 discordou da afirmação, e 1 respondeu às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe um ambiente de trabalho sem conflitos.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, e 1 discordou da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe parcialmente um ambiente de trabalho sem conflitos.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 11 responderam às vezes, 5 concordaram com a afirmação e 5 discordaram da mesma, 2 concordaram totalmente, e 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe parcialmente um ambiente de trabalho sem conflitos.**

Questionados sobre *se o trabalho em equipa é estimulado*, a **maioria (37,21%)** referiu que **às vezes o trabalho em equipa é estimulado**, seguida de 27,91% que **concorda** com a afirmação e considera que o trabalho em equipa é estimulado. Contudo, 16,28% **discordou** da afirmação, ou seja, considera que o trabalho em equipa não é estimulado, e cerca de 13,95% **concorda totalmente** com a afirmação. Por fim, 4,65% **discordou totalmente** da mesma (Cf. Gráfico 66).

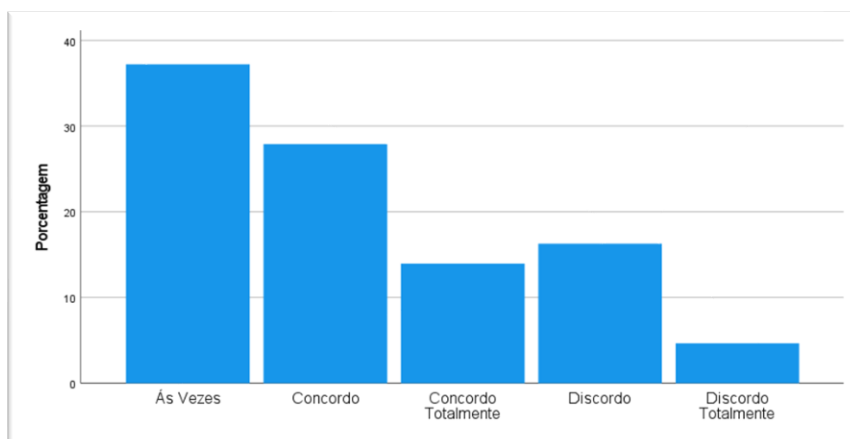


Gráfico 66 – O trabalho em equipa é estimulado

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 58, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão se o trabalho em equipa é estimulado, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 3 concordaram totalmente com a afirmação, 2 concordaram com a mesma, 1 discordou, e 1 discordou totalmente da afirmação, e, ainda, 1 respondeu às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o trabalho em equipa é estimulado.**

No que respeita ao Berçário e Creche de S. Teotónio, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação e 2 concordaram totalmente com a mesma. Apenas 1 discordou da afirmação. Desta forma, **não é possível obter uma conclusão para esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do Berçário e Creche de S. Teotónio.**

O Jardim de Infância de S. Sebastião teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 2 responderam às vezes, 2 discordaram da afirmação, e 2 concordaram com a mesma. Assim

sendo, **não é possível obter uma conclusão para esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância de S. Sebastião.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 responderam às vezes, 3 discordaram da afirmação, e 2 concordaram totalmente com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o trabalho em equipa é parcialmente estimulado.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 5 concordaram com a afirmação, e 4 responderam às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o trabalho em equipa é estimulado.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 concordaram com a afirmação, 3 discordaram totalmente da mesma, e 2 discordaram da afirmação. Ainda, 2 responderam às vezes. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não considera que o trabalho em equipa seja estimulado.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordam com a afirmação, e 2 discordaram da mesma, apenas 1 concordou totalmente com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o trabalho em equipa é estimulado.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, e 1 discordou da mesma. Posto isto, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o trabalho em equipa é parcialmente estimulado.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 12 responderam às vezes, 6 concordaram com a afirmação e 4 concordaram totalmente com a mesma, e 2 discordaram da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que o trabalho em equipa é parcialmente estimulado.**

À questão, *sinto que trabalho numa organização sólida e com perspectivas de futuro*, **a maioria (37,21%) concordou** com a afirmação, e **sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro**, seguida de 29,07% que referiu **às vezes**, e 16,28% que **discordou** da afirmação, ou seja, não sente que trabalhe numa organização sólida e com perspectivas de futuro. Ainda, 10,47% dos(as) colaboradores(as) **concorda totalmente** com a afirmação, e 4,65% **discorda totalmente** da mesma. Por fim, 2,33% **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 67).

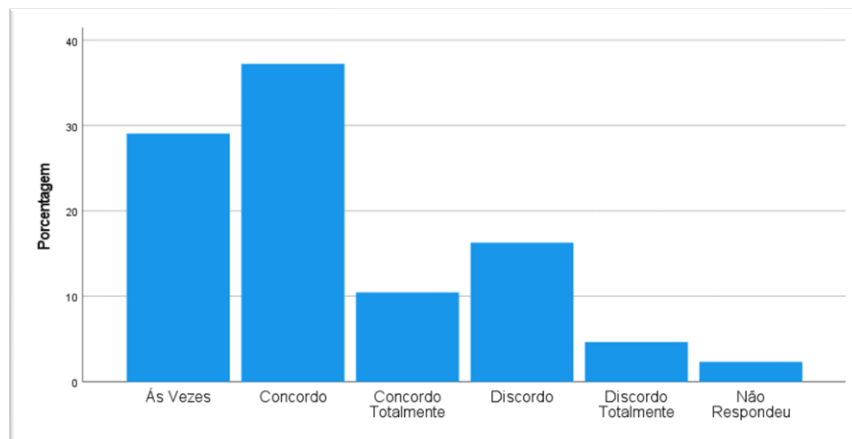


Gráfico 67 – Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspectivas de futuro

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 59, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 3 concordaram com a afirmação, e 3 concordaram totalmente com a mesma, e apenas 2 responderam às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 2 responderam às vezes, 1 concordou totalmente com a afirmação, 1 discordou da mesma e 1 discordou totalmente da afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 3 discordaram da afirmação, 2 responderam às vezes, e apenas 1 concordou com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 5 discordaram da afirmação, 3 responderam às vezes, e apenas 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) não sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 5 concordaram com a afirmação, e 4 responderam às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

Na Residência Rainha D. Leonor, dos(as) 11 colaboradores(as), 4 concordaram com a afirmação, 4 responderam às vezes, 2 discordaram da afirmação, e apenas 1 discordou totalmente da mesma. Assim sendo, **não é possível obter uma conclusão a esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor.**

Da Creche Familiar participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, 2 responderam às vezes, e apenas 1 discordou da afirmação. Nesse sentido, **não é possível obter uma conclusão a esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) da Creche Familiar.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 concordaram com a afirmação, 1 respondeu às vezes, e 1 discordou da afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 10 concordaram com a afirmação, e 5 concordaram totalmente com a mesma, 5 responderam às vezes, e 2 discordaram da afirmação, também 2 não responderam à questão. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) sente que trabalha numa organização sólida e com perspectivas de futuro.**

À questão, *disponho dos meios necessários para desempenhar as minhas funções*, **a maioria (50%) concordou** com a afirmação, ou seja, **dispõe de meios necessários para desempenhar as suas funções**, seguido de 24,42% que referiu **às vezes**, e, 12,79% que **discordou** da afirmação, isto é, considera que não dispõe dos meios necessários para que as suas funções sejam desempenhadas. Ainda, 10,47% **concordou totalmente** com a afirmação, e 2,33% **discordou totalmente** da mesma (Cf. Gráfico 68).

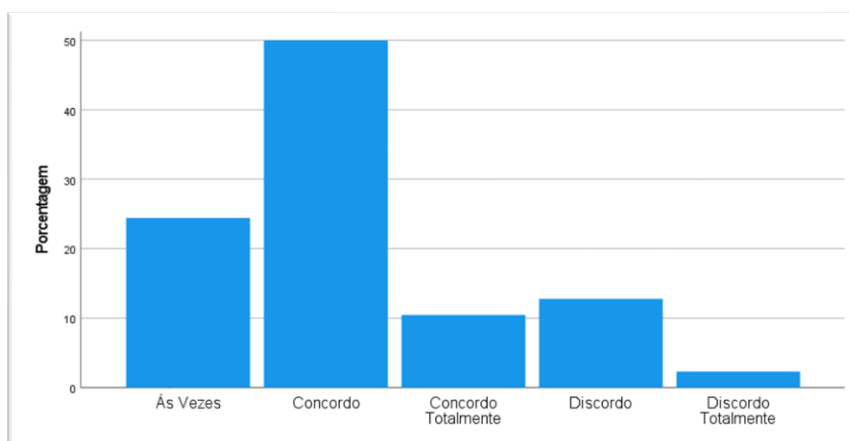


Gráfico 68 – Disponho dos meios necessários para desempenhar as minhas funções

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 60, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *dispõem dos meios necessários para desempenhar as suas funções*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram totalmente com a afirmação, e 3 concordaram com a mesma, e, apenas, 1 respondeu às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) dispõe dos meios necessários para desempenhar as suas funções.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 6 responderam às vezes, 2 discordaram da afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) dispõe parcialmente dos meios necessários para desempenhar as suas funções.**

O Jardim de Infância de S. Sebastião teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 2 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e 2 discordaram da mesma. Assim sendo, **não é possível obter conclusão para esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância de S. Sebastião.**

No que concerne aos Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima, dos(as) 9 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, e 3 discordaram da mesma. Nesse sentido, **não é possível obter uma conclusão para esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima.**

Nos Centros de Dia e SAD, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, todos os colaboradores concordaram com a afirmação e, dessa forma, **todos(as) os/as**

colaboradores(as) dos Centros de Dia e SAD dispõem dos meios necessários para desempenharem as suas funções.

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 7 concordaram com a afirmação, 2 discordaram da mesma, 1 respondeu às vezes, e 1 discordou totalmente da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) dispõe dos meios necessários para desempenhar as suas funções.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma, ainda 1 discordou da afirmação, e 1 respondeu às vezes. Neste sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) dispõe dos meios necessários para desempenhar as suas funções.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 concordaram com a afirmação e 2 responderam às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) dispõe dos meios necessários para desempenhar as suas funções.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 14 concordaram com a afirmação, 5 responderam às vezes, 3 concordaram totalmente com a afirmação, 1 discordou, e, também, 1 discordou totalmente da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) dispõe dos meios necessários para desempenhar as suas funções.**

Relativamente à questão, *existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais*, **a maioria (47,67%) concordou** com a afirmação, ou seja, **existe a possibilidade de serem conciliados o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais**, seguida de 25,58% que referiu às **vezes**, e 18,6% que **concorda totalmente** com a afirmação.

Ainda, 6,98% **discordou** da afirmação, e 1,16% **discordou totalmente** da mesma, isto é, não considera que exista possibilidade para conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (Cf. Gráfico 69).

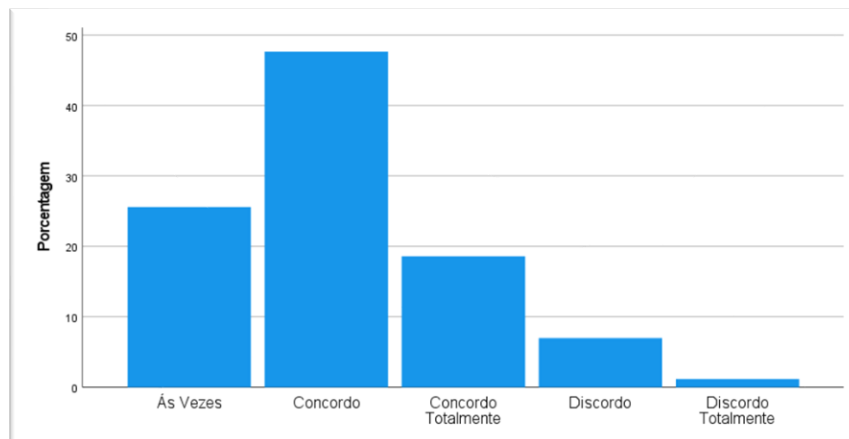


Gráfico 69 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 61, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, 3 concordaram totalmente com a mesma, e, apenas, 1 respondeu às vezes. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação e 2 concordaram totalmente com a mesma, ainda 2 responderam às vezes, e, apenas, 1 discordou da afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.**

O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 2 responderam às vezes, 2 concordaram totalmente com a afirmação, e 2 discordaram da mesma. Nesse sentido, **não é possível obter uma conclusão para esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância de S. Sebastião.**

No que concerne aos Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima, dos(as) 9 colaboradores(as), 4 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e 2 concordaram totalmente com a mesma, e apenas 1 discordou da afirmação. Assim sendo, **não é possível obter uma conclusão para esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância e Creche de N.S. de Fátima.**

Nos Centros de Dia e SAD, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, todos os/as colaboradores(as) concordaram com a afirmação e, nesse sentido, **os/as colaboradores(as) dos Centros de Dia e SAD consideram que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 7 concordaram com a afirmação, e 4 responderam às vezes. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram totalmente com a afirmação, e 1 concordou com a mesma, ainda 1 respondeu às vezes, e 1 discordou com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, e 1 discordou totalmente da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais é parcial.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 13 concordaram com a afirmação e 5 concordaram totalmente com a mesma, também 5 respondeu às vezes, e 1 discordou com a afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.**

À questão, *estou satisfeita(a) com o ambiente de trabalho*, **a maioria (40,70%)** referiu que **às vezes se sente satisfeito(a) com o ambiente de trabalho**, seguida de 33,72% que **concordou** com a afirmação, e 13,95% que **concordou totalmente** com a mesma, ou seja, estão satisfeitos(as) com o ambiente de trabalho. No entanto, 8,14% **discordou** da afirmação, e 2,33% **discordou totalmente** da mesma. Por fim, 1,16% **não respondeu** à questão (Cf. Gráfico 70).

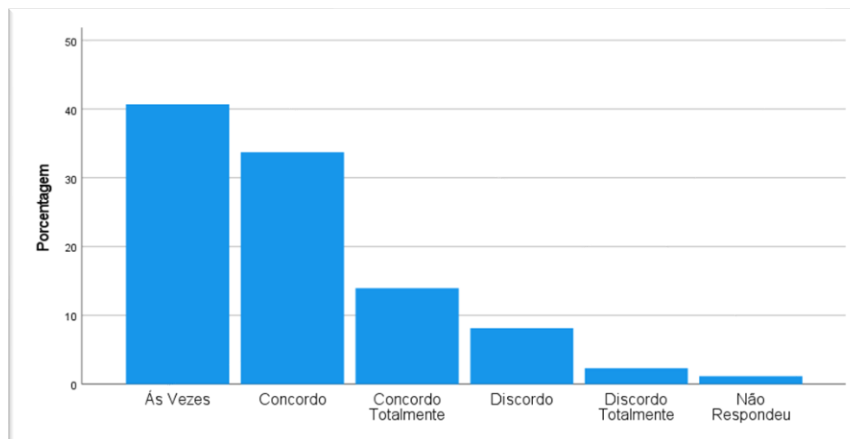


Gráfico 70 – Estou satisfeita(o) com o ambiente de trabalho

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 62, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão está satisfeito(a) com o ambiente de trabalho, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram totalmente com a afirmação e 2 concordaram com a mesma, 1 respondeu às vezes, e 1 discordou totalmente com a afirmação. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.**

No que respeita ao Berçário e Creche de S. Teotónio, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação e 2 concordaram totalmente com a mesma, e apenas 1 discordou. Assim sendo, **não é possível obter uma conclusão para esta questão, por parte dos(as) colaboradores(as) do Berçário e Creche de S. Teotónio.** O **Jardim de Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 4 responderam às vezes, e 2 concordaram com a afirmação. Neste sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está parcialmente satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 7 responderam às vezes, 1 concordou com a afirmação, e 1 discordou da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está parcialmente satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.** Nos Centros de Dia e SAD, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, todos os/as colaboradores(as) concordaram com a afirmação e, assim sendo, **os/as colaboradores(as) dos Centros de dia e SAD estão satisfeitos(as) com o ambiente de trabalho.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 5 responderam às vezes, 3 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma, também 1 discordou da afirmação, e 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está parcialmente satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente, também 1 discordou, e 1 respondeu às vezes. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.** No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes e 2 discordaram da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está parcialmente satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 10 responderam às vezes, 8 concordaram com a afirmação, 4 concordaram totalmente com a mesma, e 1 discordou. Também 1 não respondeu. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) está satisfeito(a) com o ambiente de trabalho.**

Relativamente à questão, *existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde*, **a maioria (60,47%) concordou** com a afirmação, ou seja, **considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com os assuntos relacionados com a saúde**, seguida de 18,60% que **concorda totalmente**, e 15,12% que referiu **às vezes**. No entanto, 4,65% **discordou** da afirmação, e 1,16% **discordou totalmente** da mesma, isto é, considera que não existe a possibilidade de conciliar o trabalho com os assuntos relacionados com a saúde (Cf. Gráfico 71).

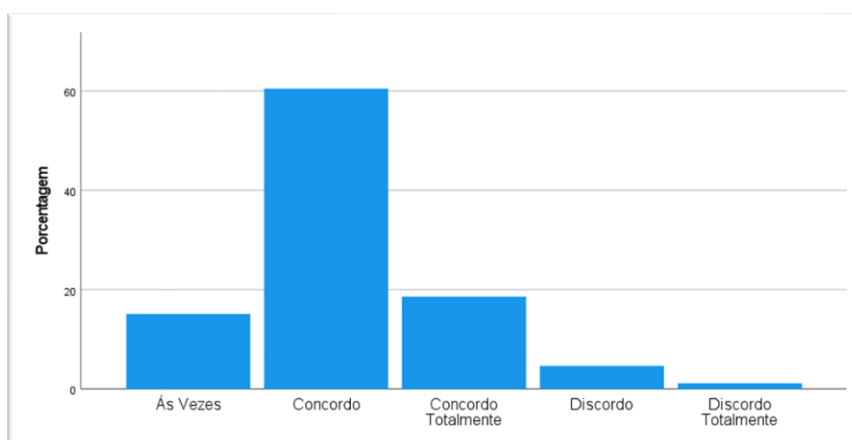


Gráfico 71 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 63, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *se existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde*, dos(as) 8 colaboradores(as) do **Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos** a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, e 4 concordaram totalmente com a mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordaram com a afirmação, e 3 concordaram totalmente com a mesma, ainda 1 respondeu às vezes, e 1 discordou da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

O Jardim de Infância de S. Sebastião teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 3 responderam às vezes, e 3 concordaram com a afirmação. Assim sendo, **não é possível obter resposta conclusiva para esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância de S. Sebastião.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 3 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, 2 concordaram totalmente com a afirmação, e 1 discordou da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, todos os/as colaboradores(as) dos Centros de Dia e SAD concordaram com a afirmação. Desta forma, **os/as colaboradores(as) consideram que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 7 concordaram com a afirmação, 3 responderam às vezes, e 1 concordou totalmente com a afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação, 1 concordou totalmente, ainda 1 respondeu às vezes, e 1 discordou da afirmação.

Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

No CAT participaram, também, 5 colaboradores(as), 4 concordaram com a afirmação, e 1 discordou da mesma. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

Por fim, dos(as) 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 16 concordaram com a afirmação e 5 concordaram totalmente com a mesma, 2 responderam às vezes, e 1 discordou totalmente da afirmação. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) considera que existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.**

Na questão, *participo em ações de formação*, **a maioria (39,53%)** considera que **às vezes participa em ações de formação**, seguida de 38,37% que **concorda** com a afirmação e, 12,79% que **concorda totalmente**, ou seja, participam em ações de formação. No entanto, 8,14% dos(as) colaboradores(as) **discordou** da afirmação, e 1,16% **discordou totalmente**, ou seja, não participa em ações de formação (Cf. Gráfico 72).

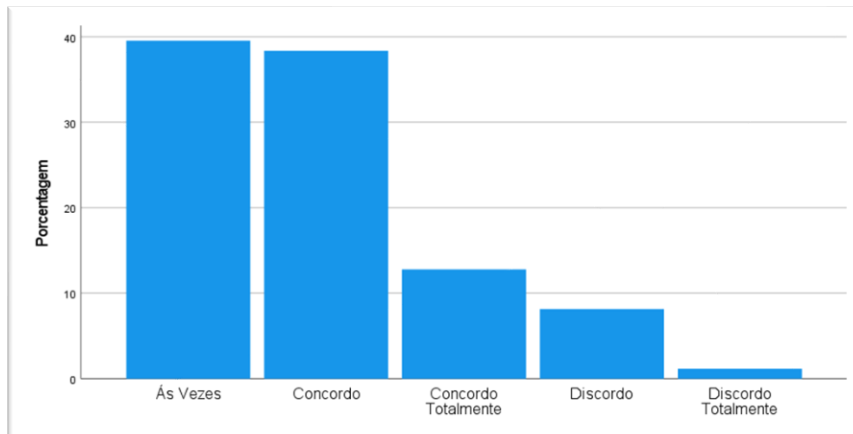


Gráfico 72 – Participo em ações de formação

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Quando apreciamos as respostas obtidas segundo a resposta social de onde provêm (Cf. Tabela 64, Apêndice VI), verificamos que relativamente à questão *se participam em ações de formação*, dos(as) 8 colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos a participar no estudo, 4 responderam às vezes, 2 concordaram com a afirmação, e 2 concordaram totalmente com a mesma. Desta forma, **não é possível obter uma conclusão**

para esta questão por parte dos(as) colaboradores(as) do Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos.

No que respeita ao **Berçário e Creche de S. Teotónio**, dos(as) 9 colaboradores(as) a participar no estudo, 4 concordam com a afirmação e 2 concordam totalmente com a mesma, sendo que 2 responderam às vezes, e 1 discordou da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) participa em ações de formação.**

O Jardim de **Infância de S. Sebastião** teve 6 colaboradores(as) a participar no presente estudo, 4 responderam às vezes, e 2 concordam com a afirmação. Nesse sentido, **os/as colaboradores(as) participam parcialmente em ações de formação.**

No que concerne aos **Jardim de Infância e Creche N. S. De Fátima**, dos(as) 9 colaboradores(as), 5 responderam às vezes, 3 discordaram da afirmação, e 1 concordou com a mesma. Desta forma, **os/as colaboradores(as) participam parcialmente em ações de formação.**

Nos **Centros de Dia e SAD**, os/as colaboradores(as) a participar no presente estudo foram 9, dos quais 4 responderam às vezes, 4 concordaram com a afirmação, e 1 concordou totalmente com a mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) participa em ações de formação.**

Na **Residência Rainha D. Leonor**, dos(as) 11 colaboradores(as), 5 concordaram com a afirmação, 4 responderam às vezes, e 2 concordaram totalmente. Desta forma, **a maioria dos(as) colaboradores(as) participa em ações de formação.**

Da **Creche Familiar** participaram no estudo 5 colaboradores(as), 2 concordaram com a afirmação e 1 concordou totalmente com a mesma, ainda 1 respondeu às vezes, e 1 discordou da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) participam em ações de formação.**

No **CAT** participaram, também, 5 colaboradores(as), 3 responderam às vezes e 2 discordaram da afirmação. Assim sendo, **a maioria dos(as) colaboradores(as) participa parcialmente em ações de formação.**

Por fim, dos 24 colaboradores(as) do **Lar Viscondessa de S. Caetano**, 13 concordaram com a afirmação, 7 responderam às vezes, 3 concordaram totalmente com a afirmação, e 1 discordou totalmente da mesma. Nesse sentido, **a maioria dos(as) colaboradores(as) participa em ações de formação.**

A satisfação profissional tem cada vez mais impacto nos comportamentos organizacionais, uma vez que os/as colaboradores(as) quando estão satisfeitos(as) tendem a ser mais dedicados(as) e prestáveis.

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer que advém da avaliação do trabalho e das experiências que, este, proporciona (Locke, 1976). Nesse sentido existem duas dimensões relativamente à satisfação profissional: a abordagem unidimensional, em que a satisfação é encarada como uma atitude relativamente ao trabalho no geral (Peiró & Prieto, 1996, cit. por Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011), e; a abordagem multidimensional, nesta dimensão a satisfação é vista como sendo derivada de um conjunto de fatores que se encontram relacionados com o trabalho, e possibilita a medição da satisfação das pessoas relativamente a cada um dos fatores.

Os fatores a considerar são, nomeadamente, a satisfação relativa a quem lidera, para com a organização onde se insere, para com os colegas de trabalho, para com as condições de trabalho, para com a progressão da carreira, para com as perspetivas de promoção, para com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade de emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca em geral (Peiró, 1986, cit. por Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Ora, um dos focos do presente estudo debruçou-se sobre esta dimensão, a abordagem multidimensional, tendo-se elencado um conjunto de questões para avaliar a satisfação dos(as) colaboradores(as) das respostas sociais da SCMV relativamente a vários fatores do contexto de trabalho.

Analisando cada resposta social individualmente é possível verificar que os/as colaboradores(as) do Lar Residencial Prof José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, do Berçário e Creche de S. Teotónio, dos Centros de Dia e SAD e da Creche Familiar **estão satisfeitos(as)** relativamente aos vários fatores do contexto de trabalho.

No que concerne aos/às colaboradores(as) do CAT e do Jardim de Infância de S. Sebastião estes **mostram-se parcialmente satisfeitos** relativamente aos vários fatores do contexto de trabalho que foram questionados.

Por fim, os/as colaboradores(as) do Jardim de Infância e Creche N.S. De Fátima, e da Residência Rainha D. Leonor **não se encontram satisfeitos(as)** relativamente aos vários fatores do contexto de trabalho que foram apreciados.

IV.2.3 – Percepção dos(as) Colaboradores(as) acerca do Estilo de Liderança adotado

De maneira a concluir a análise de dados, a terceira e última etapa do questionário aos/às colaboradores(as) das respostas sociais da SCMV remete para a sua percepção acerca dos estilos de liderança adotados pelas diretoras técnicas, e do seu possível impacto na satisfação profissional. Desta forma, e tendo por base a escala (*DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ÀV – Às Vezes; C – Concordo e CT – Concordo Totalmente*), os/as colaboradores(as) responderam a várias afirmações para dar resposta a esta questão.

De maneira a sintetizar os resultados apurados apresentamos a Tabela 4, na qual se podem observar as respostas que foram predominantes em cada uma das questões colocadas (Cf. Apêndice VI, respetivas tabelas com todos os resultados), consideradas as respostas sociais em estudo: Resposta Social (RS1) – Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos; Resposta Social (RS2) – Berçário e Creche de S. Teotónio; Resposta Social (RS3) – Jardim de Infância de S. Sebastião; Resposta Social (RS4) – Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima; Resposta Social (RS5) – Centros de Dia e SAD; Resposta Social (RS6) – Residência Rainha D. Leonor; Resposta Social (RS7) – Creche Familiar; Resposta Social (RS8) – CAT, e; Resposta Social (RS9) – Lar Viscondessa de S. Caetano.

Tabela 4 – Síntese da percepção dos(as) Colaboradores(as) acerca dos estilos de liderança adotados (por resposta social)

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9
Delega competências e responsabilidades em consenso com os/as colaboradores.	Sim	Sim	I	Às vezes	Às vezes	I	Sim	Às vezes	Sim
Desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	I	Sim	I	Sim
É priorizado o trabalho em equipa	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Sim	Às vezes	Sim	Sim	Sim
Participo no processo de decisão	Sim	Sim	Às vezes	Não	Sim	Não	Às vezes	Às vezes	Às vezes
As minhas opiniões e/ou sugestões são ouvidas	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Sim
Partilha ideias com os/as colaboradores(as)	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Sim	I	Às vezes	I	Sim
Ajuda os/as colaboradores(as) desenvolverem-se	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Não	Às vezes	I	Sim
Sinto-me motivado no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as tarefas	Sim	Sim	I	Às vezes	Às vezes	I	Sim	Às vezes	Sim
Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem	Sim	Sim	Sim	Às vezes	I	I	Sim	I	Sim
Dá a conhecer o que pensa acerca do meu trabalho	Sim	Sim	I	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Sim	Às vezes	Sim
Conto com todo o apoio por parte do/a Diretor/a Técnico/a	Sim	Sim	I	I	Às vezes	Sim	Sim	I	Sim
Reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho dos(as) colaboradores(as)	Sim	Sim	I	Às vezes	Às vezes	I	Sim	Às vezes	Sim
Prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na equipa	Sim	Sim	I	Às vezes	Sim	Sim	Sim	Às vezes	Sim
Dá liberdade aos/às colaboradores(as) para tomar decisões de forma autónoma, maioritariamente	Sim	Sim	I	Não	Sim	Às vezes	Sim	I	Sim
As decisões são tomadas em consenso com os/as colaboradores(as)	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Sim	Não	Sim	Às vezes	Sim
Exige obediência	Sim	Sim	Às vezes	I	Sim	Sim	Sim	I	Sim
É exigente	Sim	Sim	Às vezes	I	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Tabela 4 – Síntese da percepção dos(as) Colaboradores(as) acerca dos estilos de liderança adotados (por resposta social) (Conclusão)

É exigente e preocupa-se mais consigo do que com a equipa que lidera	Sim	I*	Não	Não	Sim	Não	Às vezes	Não	Não
As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as)	Sim	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Não	I	Às vezes	Às vezes	Não
O trabalho é mais solitário e centrado só nas tarefas	I	Não	Às vezes	I	Sim	Sim	Sim	I	Não
Só pergunta o que é essencial	Não	Não	Às vezes	I	Sim	Às vezes	Às vezes	Não	Não
Quem toma todas as decisões é o/a Diretor/a Técnico/a	Sim	Às vezes	Às vezes	I	Sim	Sim	Sim	I	Sim
É permitido questionar as decisões	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Às vezes	I	Às vezes	Sim
Acha benéfico que cada um resolva os seus problemas sozinho	Não	Não	Às vezes	Não	Sim	Às vezes	Não	Não	Não
Não aceita críticas	Aceita	Às vezes	I	I	Não aceita	Não aceita	Aceita	Às vezes	Não aceita
A maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as) não é supervisionada	Sim	Sim	Às vezes	I	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Posso fazer o que quiser que está tudo bem	Não	Não	Às vezes	Não	Não	Não	Não	Não	Não
A tomada de decisão depende dos(as) colaboradores(as)	Não	Não	I	Não	Às vezes	Não	Não	Não	Não
Demonstra ser indecisa relativamente às tarefas desempenhadas	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Existe capacidade de liderança	Sim	Sim	I	Sim	Às vezes	Às vezes	Sim	Sim	Sim
Tenho completa confiança no/a Diretor/a Técnico/a	Sim	Sim	I	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Sim	Às vezes	Sim

*Legenda: I = Inconclusiva (a tendência das respostas)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

IV.2.4 – Percepção da influência do Estilo de Liderança pelas DT sobre a sua Satisfação profissional

Ainda importa analisar, nesta terceira e última etapa de análise do questionário aos/às colaboradores(as) das respostas sociais da SCMV, a sua percepção acerca do possível impacto dos estilos de liderança das DT na sua satisfação profissional. Desta forma, e tendo por base a mesma escala utilizada anteriormente, apresentamos na Tabela 5 o apuramento das respostas dominantes em cada uma das questões colocadas (Cf. Apêndice VI, respetivas tabelas com todos os resultados), consideradas, uma vez mais, as diversas respostas sociais em estudo: Resposta Social (RS1) – Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos; Resposta Social (RS2) – Berçário e Creche de S. Teotónio; Resposta Social (RS3) – Jardim de Infância de S. Sebastião; Resposta Social (RS4) – Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima; Resposta Social (RS5) – Centros de Dia e SAD; Resposta Social (RS6) – Residência Rainha D. Leonor; Resposta Social (RS7) – Creche Familiar; Resposta Social (RS8) – CAT, e; Resposta Social (RS9) – Lar Viscondessa de S. Caetano.

Tabela 5 – Síntese da percepção dos(as) Colaboradores(as) acerca do impacto dos estilos de liderança na sua satisfação profissional (por resposta social)

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9
A forma como o/a DT lidera a equipa influencia a minha satisfação profissional	Sim	Sim	Às vezes	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Estou satisfeito(a) com o desempenho do/a Diretor/a Técnico/a	Sim	Sim	I	Às vezes	Às vezes	Sim	Sim	Às vezes	Sim
A minha satisfação profissional influencia o meu desempenho profissional	Sim	Sim	I	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A dedicação à resposta social influencia a minha satisfação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	I	Sim
A forma como lida com os outros influencia a minha satisfação profissional	Sim	Sim	Às vezes	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
O estilo de liderança adotado tem impacto na minha satisfação profissional	Sim	Sim	Às vezes	Sim	Não	Sim	Não	I	Sim
Considerando o estilo de liderança adotado, sinto-me satisfeito(a) a nível profissional	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Sim	I	Às vezes	Não	Sim

*Legenda: I = Inconclusiva (a tendência das respostas)

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

IV.3 – Triangulação das respostas dos(as) Colaboradores(as) e das Diretoras Técnicas

De entre as questões selecionadas para enquadrarem o guião do questionário, e relativamente à terceira parte do mesmo, importa relembrar que 31 questões foram colocadas com o intuito de verificar a perceção dos(as) colaboradores(as) acerca do estilo de liderança que é adotado por parte das Diretoras, e 7 foram questões direcionadas para dar resposta ao possível impacto desses estilos na satisfação profissional dos(as) mesmos(as).

Depois de analisar os dados recolhidos junto dos(as) colaboradores(as) das 11 respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu, é possível identificar a perceção dos(as) colaboradores(as) acerca do estilo que é adotado por parte das suas Diretoras Técnicas, bem como o impacto desses estilos de liderança na sua satisfação profissional.

Desta forma, é possível verificar na Tabela 6, que se segue, os principais resultados obtidos quando comparamos a perceção dos(as) colaboradores(as) com a perceção das suas diretoras técnicas, no respeitante às três dimensões em análise: o estilo de liderança adotado pelas DT; o possível impacto desse estilo de Liderança na satisfação dos(as) colaboradores(as); a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as), considerados os estilos de Liderança adotados.

Tabela 6 – Triangulação da perceção dos(as) Colaboradores(as) e das Diretoras Técnicas acerca do Estilo de Liderança adotado e do seu impacto na Satisfação (por resposta social)

	Perceção dos Estilos de Liderança adotados pelas Diretoras Técnicas		Possível impacto dos estilos de liderança na satisfação profissional		Dado os estilos adotados, os(as) colaboradores(as) encontram-se satisfeitos a nível profissional	
	DT	Colaboradores	DT	Colaboradores	DT	Colaboradores
Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Sim	Sim	Satisfeitos	Satisfeitos
Berçário e Creche S. Teotónio	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Sim	Sim	Satisfeitos	Satisfeitos
JI S. Sebastião	<i>Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador</i>	<i>Autocrático Benevolente</i>	<i>Sim</i>	<i>Em parte</i>	<i>Satisfeitos</i>	<i>Parcialmente satisfeitos</i>
JI e Creche N.S. Fátima	<i>Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador</i>	<i>Autocrático Benevolente</i>	Sim	Sim	<i>Satisfeitos</i>	<i>Parcialmente satisfeitos</i>

Tabela 6 – Triangulação da percepção dos(as) Colaboradores(as) e das Diretoras Técnicas acerca do Estilo de Liderança adotado e do seu impacto na Satisfação (por resposta social) (Conclusão)

Centros de Dia e SAD	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Sim	Sim	Satisfeitos	Satisfeitos
Residência Rainha D. Leonor	<i>Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador</i>	<i>Autocrático Benevolente e Autocrático</i>	Sim	Sim	<i>Satisfeitos</i>	<i>I</i>
Creche Familiar	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Sim	Sim	<i>Satisfeitos</i>	<i>Parcialmente satisfeitos</i>
CAT	<i>Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador</i>	<i>Autocrático Benevolente</i>	Sim	Sim	<i>Satisfeitos</i>	<i>Não estão satisfeitos</i>
Lar Viscondessa S. Caetano	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador	Sim	Sim	Satisfeitos	Satisfeitos

Fonte: Elaboração Própria, 2022

A análise decorrente da triangulação de dados, representada na Tabela 6, é reveladora da existência de uma discrepância entre as respostas dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima, da Residência Rainha D. Leonor e, ainda, do CAT, e as respostas fornecidas pelas respectivas Diretoras Técnicas no respeitante à percepção dos estilos de liderança adotados. Nas mesmas respostas sociais é possível verificar a existência de uma outra dissonância entre os mesmos dois conjuntos de respostas no referente à satisfação profissional dos(as) colaboradores(as); as Diretoras Técnicas consideram que os/as seus/suas colaboradores(as) estão satisfeitos(as) com o seu estilo de liderança, quando, na verdade, os/as colaboradores(as) classificam a sua satisfação como meramente parcial, ou afirmam estar insatisfeitos.

Os/As colaboradores(as) das respostas sociais mencionadas percecionam um estilo de liderança onde o processo de decisão é centralizado, sendo algumas decisões da responsabilidade do líder, verificando-se, ainda assim, alguma interação e flexibilidade na realização das tarefas, mas em que a sua opinião nem sempre é tida em conta.

Na percepção dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor evidencia-se a existência de uma mescla do estilo de liderança Autocrático Benevolente e do estilo de liderança autocrático. Este último estilo caracteriza-se pela circunstância de a ênfase se encontrar no líder, ou seja, de ser predominantemente ele a fixar as diretrizes e decidir os métodos para realizar as tarefas.

A satisfação dos(as) colaboradores(as) relativamente a esse estilo não é, por conseguinte, totalmente positiva, uma vez que a satisfação profissional é encarada como um estado que se relaciona com as emoções, os sentimentos ou com as respostas afetivas (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). A este respeito, Locke (1976), por exemplo, diz-nos que a satisfação no trabalho é resultado de um estado emocional positivo ou de prazer, que advém da avaliação do trabalho e das experiências vividas. Ora, no caso das respostas sociais em apreço, os estilos de liderança percecionados pelos(as) colaboradores(as) impedem-nos de se sentirem totalmente satisfeitos(as), uma vez os estilos mencionados desmotivam os/as colaboradores(as), que podem sentir que os seus líderes não levam em consideração as suas opiniões, ou que, de alguma forma o seu trabalho não é valorizado.

Os/As colaboradores(as) das restantes respostas sociais, que partilham da perceção das suas direções técnicas relativamente aos estilos de liderança identificados, sentem-se incentivados(as) e estimulados(as) para participar no trabalho, juntamente com os elementos do seu grupo, atendendo a que os estilos adotados pelas respetivas DT são focados na sua participação em todos os processos que ocorrem na organização, e a sua criatividade, iniciativa e opinião são tidas em conta e respeitadas no que concerne ao processo de tomada de decisões. Adicionalmente, pelo que vimos de expor, o estilo de liderança assumido neste segundo grupo de respostas sociais acaba por ser mais eficaz na medida em que fomenta a boa relação e amizade entre todos, e estimula os liderados a produzir mais e melhor, o que é possível se e quando os/as colaboradores(as) estiverem satisfeitos(as) com a liderança.

Por fim, devemos ressaltar que, apesar de os/as colaboradores(as) da Creche Familiar identificarem o estilo de liderança anteriormente descrito, assumem que a sua satisfação com o estilo de liderança adotado é meramente parcial, situação que entendemos plausível por se tratar de uma resposta social em que o trabalho é feito individualmente por cada ama na sua própria habitação, exigindo que a Diretora se esforce para conseguir acompanhar e apoiar todas as amas, pelo que, neste caso, em particular, acreditamos que outros fatores contextuais e particulares do trabalho possam contribuir explicativamente de forma mais preponderante.

O presente estudo preocupou-se em averiguar “*Em que medida os estilos de liderança exercidos na organização social influenciam a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as)?*”. Ora, depois de aplicados os instrumentos de recolha de dados que elegemos para o estudo e apurados os resultados da análise empreendida nos respetivos *softwares* de análise de dados, foi-nos possível perspetivar duas realidades distintas: a de quem lidera uma organização e a de quem é liderado.

Foram várias as questões dirigidas a um público-alvo de 9 diretoras técnicas e 86 colaboradores(as) (a parte da população que se mostrou disponível para participar) das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu.

Tendo por base os resultados da análise empreendida, é possível dar resposta à nossa questão de partida e concluir que, apesar de alguns(mas) colaboradores(as) não concordarem totalmente, a maioria, bem como as diretoras técnicas(as) das várias respostas sociais partilham da perceção de que os estilos de liderança exercidos na organização social influenciam a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as), a par de outros variados elementos que, no arranjo organizacional, têm impacto nos(as) colaboradores(as), como sejam vários fatores relacionados com o trabalho e/ou organização (salário, condições de trabalho, relacionamento com os colegas, entre outros).

A postura que a diretora técnica, aquela que lidera, assume vai moldar a satisfação que possa existir por parte dos(as) colaboradores(as). Uma diretora que priorize a opinião dos(as) colaboradores(as) faz com que os mesmos se sintam apoiados, ouvidos e uma parte importante do processo de tomada de decisão e da organização e, no reverso, se a diretora não o fizer, os/as colaboradores(as) vão sentir uma maior dificuldade em estar satisfeitos(as). A forma como a diretora lida com os outros, e a sua dedicação e preocupação vão ter impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as), uma vez que é aquela que os direciona, que os motiva, e que os ouve quando algum problema surge. Para a organização ter sucesso é necessário que o estilo de liderança exercido seja benéfico para os(as) colaboradores(as), para se sentirem motivados a fazer mais e melhor.

No início do estudo colocaram-se algumas hipóteses a investigar, hipóteses a que, concluída a análise, conseguimos dar resposta, nomeadamente no que concerne aos líderes percecionarem o exercício de liderança de uma forma mais positiva do que os/as colaboradores(as), o que verificamos que ocorre no caso em estudo; todas as diretoras foram muito mais otimistas nas suas respostas e conclusões do que os(as) seus respetivos colaboradores(as), que forneceram algumas respostas dissonantes das perspetivas das suas DT.

Foi-nos, igualmente, possível verificar que os estilos de liderança menos autoritários influenciam positivamente a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as), uma vez que os(as) colaboradores(as) que percecionam a existência desses estilos na sua organização são os mesmos que, no final, afirmam que se sentem satisfeitos a nível profissional com os estilos de liderança adotados.

Por fim, a terceira hipótese teórica que nos havíamos colocado confirma-se, quando percebemos e evidenciamos que a satisfação profissional dos colaboradores também depende da combinação entre fatores individuais e fatores relacionados com a organização, como aqueles que foram objeto de questionamento no questionário.

Relativamente aos vários fatores do contexto de trabalho, os(as) colaboradores(as) do Lar Residencial Prof José Ceia Moreira Campos, do Lar Viscondessa de S. Caetano, do Berçário e Creche de S. Teotónio, dos Centros de Dia e SAD, e da Creche Familiar estão satisfeitos(as), seguidos dos(as) colaboradores(as) do CAT e do Jardim de Infância de S. Sebastião que se mostram parcialmente satisfeitos, e dos(as) colaboradores(as) do Jardim de Infância e Creche N.S. De Fátima, e da Residência Rainha D. Leonor que não se encontram satisfeitos.

Para concluir, verificamos que, de facto, os estilos de liderança adotados pelas Diretoras Técnicas têm impacto na satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) e a sua maioria encontra-se satisfeito com os mesmos.

Também concluímos que as Diretoras Técnicas exercem estilos de liderança iguais, nomeadamente o Estilo Democrático, em que os liderados participam de todos os processos que ocorrem na organização, e em que a sua criatividade, iniciativa e opinião são tidas em conta e respeitadas no que concerne ao processo de tomada de decisões. O líder democrático é aquele que vai incentivar o trabalho em equipa, logo vai estimular e participar no trabalho juntamente com os elementos do seu grupo, contudo, este líder, discretamente, faz com que

a organização caminhe para alcançar os seus objetivos sem que exista desorganização. Este estilo de liderança fomenta a boa relação e amizade entre todos e estimula os liderados para que estes levem a organização a produzir mais e melhor.

O Estilo Consultivo é adotado por um líder que procura considerar algumas das ideias e opiniões dos(as) colaboradores(as). O Estilo de Liderança Participativo é promovido por um líder que proporciona um ambiente em que existe envolvimento das partes, confiança e a participação dos(as) colaboradores(as) através das suas ideias, e na tomada de decisões há uma maior liberdade para a equipa agir. Por sua vez, o Estilo de Liderança Integrador corresponde a um líder que consegue trabalhar bem a confiança das pessoas e que otimiza a “eficiência das operações dos subordinados, integrando bem as duas dimensões para uma maior eficácia do resultado” (p. 63), sendo o estilo de liderança considerado, por diversos autores, como o mais eficaz.

Por outro lado, a perceção de alguns(mas) colaboradores(as) é dissonante da perceção da sua respetiva diretora técnicas, como é o caso dos colaboradores do Jardim de Infância de S. Sebastião, do Jardim de Infância e da Creche N.S. de Fátima, e do CAT, que perspetivam um estilo Autocrático Benevolente, teoricamente analisado na abordagem de Likert (cit. por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016), um dos pesquisadores de Michigan. Um estilo que se caracteriza por assentar num processo de decisão centralizado, em que se verifica, ainda assim, alguma interação e flexibilidade na realização das tarefas entre o líder e os subordinados, mas onde algumas decisões são da responsabilidade do líder, e em que a opinião dos(as) colaboradores(as) nem sempre é tida em conta.

Nas respostas dos(as) colaboradores(as) da Residência Rainha D. Leonor foi possível detetar uma assinalável dispersão face a inúmeras questões, o que redundou na impossibilidade de concluir acerca da tendência de resposta predominante. Contudo, analisando as orientações das respostas, a perceção dos(as) colaboradores(as) evidencia a existência de uma mescla de 2 estilos de liderança na instituição: um estilo de liderança Autocrático Benevolente e um estilo de liderança um pouco autocrático. Este último estilo de liderança, de acordo com a teoria de Kurt Lewin, que foi testada por Lippitt e White (1943), caracteriza-se pela circunstância de a ênfase se encontrar no líder, ou seja, de ser predominantemente ele a fixar as diretrizes e decidir os métodos para realizar as tarefas. A literatura diz, ainda, que este

estilo de liderança pode ter como consequência a desmotivação dos(as) colaboradores(as) e a sua falta de produtividade.

Os outros(as) colaboradores(as), das restantes respostas sociais, compartilham da opinião das suas Diretoras Técnicas no respeitante ao estilo de liderança por ela adotado: o Estilo Democrático, Consultivo, Participativo e Integrador.

Este estudo teve um propósito gratificante, que nos permitiu perspetivar realidades diferentes e coexistentes numa mesma organização social. No caso em estudo, um tipo de organização social que é bastante relevante nos dias de hoje, ao conceder apoio, ajuda e qualidade de vida aos seus utentes. Devendo, por conseguinte, ser liderada por diretoras técnicas que se mostrem capazes de o fazer, e que tenham dedicação para com o outro e para com os seus colaboradores(as). Colaboradores(as), estes e estas, que ao se sentirem satisfeitos(as) a nível profissional conseguem fazer o seu trabalho da melhor maneira possível para que a organização tenha sucesso, e para que todos aqueles que a ela recorrem, devido a vulnerabilidades, situações de carência e emergência social, possam ter um pouco mais de conforto e bem-estar.

Foi um estudo enriquecedor que nos veio proporcionar uma aprendizagem aprofundada em torno de dois temas essenciais. Foi um estudo que incidiu sobre ser aquele que muitas vezes tem de tomar decisões difíceis, que tem de “dar a cara” pela organização, que tem de gerir pessoas e famílias, que tem de arranjar um equilíbrio entre os sentimentos e emoções e a razão, e, por outro lado, sobre aquele outro que “faz das tripas, coração” para dar o melhor, fazer o bem, e cuidar daqueles que apesar de não serem seus familiares, são, por ele, tratados como tal.

Ao longo deste processo que foi a pesquisa, a recolha e a análise de dados, surgiram algumas dificuldades, uma vez que não foi fácil obter todas as respostas atempadamente, porque cada resposta social tem a sua dinâmica, os seus problemas e contratemplos, e nem todos os/as colaboradores(as) aceitaram fazer parte do estudo. O processo de recolha dos dados constituiu-se, sem qualquer dúvida, na maior dificuldade que tivemos de superar.

Enquanto candidatas a mestre em gestão de organizações sociais consideramos ter adquirido muito conhecimento sobre a temática eleita para estudo, conhecimento para o qual contribuíram todos aqueles que participaram nesta investigação. Conseguimos aprofundar o nosso conhecimento sobre eixos teóricos que sempre nos suscitaram interesse, e compreender, com base na diversidade de pontos de vista encontrados, que nem sempre é

fácil liderar e nem sempre é fácil ser liderado, mas que o mais importante é continuar a fazer mais e melhor para cuidar daqueles que mais precisam.

No “rescaldo” desta investigação, consideramos que, futuramente, seria interessante explorar uma linha de investigação que, tendo em conta o presente estudo, sentimos ficar em aberto, porquanto tem de complementar ao estudo que agora concluímos, designadamente a da realização de um estudo da satisfação das diretoras técnicas relativamente aos vários fatores do contexto de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Assembleia da República. (8 de maio de 2013). Decreto-Lei nº 30/2013, de 8 de Agosto. *Diário da República* n.º 88/2013 - Série I, 2727-2728. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>
- Bazeluy, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2ª ed.). Sage publications.
- Bento, A., & Ribeiro, M. I. (2013). *A Liderança Escolar a três dimensões: Diretores, Professores e Alunos*. Coleção Ideias em Prática.
- Caeiro, J. M. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61-72.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação*. Universidade Aberta.
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2020). *Economia Social em Portugal*. Obtido de <https://www.cases.pt/#economia-portugal>
- Coutinho, C. P. (2011). Estatística Descritiva. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (pp. 131-160). Almedina.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5ª ed.). Sage Publications.
- European Economic and Social Committee. (2016). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*. Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 326-346). Escolar Editora.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). O processo de liderança. In *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 350-370). Escolar Editora.
- Gil, A. C. (1989). *Metódos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Metódos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas.
- Gomes, S. M. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores- Estudo realizado em IPSS's do Distrito da Guarda e de Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16325/1/Estilos%20de%20Lideran%C3%A7a%20dos%20Diretores%20T%C3%A9cnicos%20e%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Colaboradores.pdf>

- Gonçalves, B. A. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências*. Dissertação de Mestrado. Obtido de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%C3%A7alves.pdf
- Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas*. Pactor.
- Graça, T. S. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social. Obtido de https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1461/1/TaniaSofiaBernardoGraca_Mestrado_GOES.pdf
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. Routledge.
- Kehinde, A. O. (2011). Impact of Job Satisfaction on Absenteeism: A Correlative Study. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 25-49.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). John Wiley.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5.^a ed.). Atlas.
- Marques. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Universidade de Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>
- Marques, C. A., & Pina e Cunha, M. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Dom Quixote.
- Matias, M. A. (2018). *Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola*. Dissertação de Mestrado. Obtido de https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3896/1/Dissertacao_Mestrado_Gestao_Mario_Antonio_D_Matias%281%29.pdf
- Moreira, C. (2012). *Motivações no Trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Dissertação de Mestrado. Obtido de https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=144267
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publication.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo: La Actividad Laboral en su Contexto* (Vol. 1). Síntesis.
- Pereira, O. G. (2004). *Liderança in Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2.^a ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.^a ed.). Editora RH.

- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (1ª ed.). Editora RH.
- Pocinho, M. (2012). Etapas de uma Investigação. In *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico* (pp. 7-10). Lidel.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lidel.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). A Observação: Panorama dos principais métodos de recolha das informações. In *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Roebuck, C. (2001). *Manual de auto-formação: Liderança Eficaz*. Centralivros.
- Romão, F. M. (2002). *Metodologia de Desenvolvimento de um sistema de Informação para uma Instituição de Solidariedade Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Informação, Universidade de Aveiro.
- Ruas, J. (2017). *Manual de Metodologias de Investigação*. Escolar Editora.
- Santa Casa da Misericórdia de Viseu. (2021). *Breve História, Missão e Visão*. Obtido de <http://www.scmviseu.com/>
- Santa Casa da Misericórdia de Viseu. (2020). *Relatório e Contas*. Obtido de <http://www.scmviseu.com/instituicao/publicacoes>
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. Sage Publications .
- União de Misericórdias Portuguesas. (2018). *Misericórdias*. Obtido de <https://www.ump.pt/>
- Venâncio, P. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6ª ed.). Sage.

Apêndice I. Carta dirigida ao Ex.mo Senhor Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Viseu

Lamego, 09 de janeiro de 2022

Assunto: Recolha de dados na Instituição

Ex.mo Senhor Provedor:

Sou uma aluna do segundo ano do curso de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, e encontro-me a realizar uma dissertação acerca do “Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional- estudo de caso acerca da Santa Casa da Misericórdia de Viseu”, sob a orientação da Professora Sandra Maria Gouveia Antunes, docente no Instituto Politécnico de Viseu, e coorientação do Professor Márcio José Sol Pereira de Oliveira, docente no Instituto Politécnico de Leiria.

O objetivo da presente investigação é averiguar os estilos de liderança das direções de várias respostas sociais, bem como o nível de satisfação dos seus respetivos colaboradores e, adicionalmente, compreender o impacto exercido pela adoção de diferentes estilos de liderança sobre os níveis de satisfação dos colaboradores. Para tal, muito gostaria de realizar o presente estudo junto das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu.

Numa primeira fase, pretendo realizar entrevistas às diretoras técnicas de cada resposta social, a fim de identificar os seus estilos de liderança, e, numa segunda fase, tenho o propósito de aplicar um inquérito por questionário aos colaboradores de cada uma das respostas sociais, tendo em vista avaliar o seu nível de satisfação laboral.

Neste sentido, questiono se estarão disponíveis para colaborar no desenvolvimento deste estudo, e, em caso afirmativo, disponibilizo-me, desde já, para vos fornecer todas as informações que considerarem necessárias acerca deste Projeto, e, eventualmente, reunir Convosco a fim de apresentar os instrumentos de pesquisa de que pretendo dispor, para que possam conhecer e apreciar as questões que serão colocadas.

Agradeço a atenção dispensada a este assunto e aguardo a Vossa resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Teixeira

Apêndice II. Guião da Entrevista



ENTREVISTA REALIZADA NO ÂMBITO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Identificação da Entrevista

Esta entrevista é aplicada no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema em estudo é o “Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional”. Este instrumento de recolha de dados encontra-se dividido em duas partes. A primeira consiste num conjunto de questões direcionadas para o percurso socioprofissional das diretoras técnicas. Numa segunda parte pretende-se que responda a algumas questões tendo por base a escala Likert no sentido de identificar os estilos de liderança assumido pelas diretoras técnicas das várias respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Viseu e a sua perceção sobre o possível impacto dessa liderança na satisfação dos(as) colaboradores(as).

Parte I

Percurso Socioprofissional

1. Qual é a sua formação académica e profissional?
2. Há quanto tempo se encontra a exercer as funções de diretora técnica desta resposta social?
3. Quais as razões que a levaram a assumir esta função?
4. Que tipo de competências considera importantes para desempenhar este cargo?
5. Até ocupar este cargo como foi o seu percurso profissional?
6. Enquanto diretora técnica desta resposta social como descreve o seu dia-a-dia?
7. Tendo em conta o cargo que ocupa, que atividades é que desenvolve?
8. Com que tipo de problemas se confronta no seu dia-a-dia?
9. Perante esses problemas como é que procede?
10. Sente-se realizada no cargo que ocupa? Em que sentido?

Parte II

Identificação dos estilos de liderança adotados e o possível impacto destes na satisfação dos(as) colaboradores(as)

Para cada uma das afirmações apresentadas, avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala: 1 - "Discordo totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Às vezes", 4 - "Concordo" e 5 - "Concordo Totalmente", assinalando com uma cruz (x) a sua opção.

	1	2	3	4	5
Delega competências e responsabilidades em consenso com os colaboradores (as)					
Desenvolve o seu trabalho em conjunto com os colaboradores (as)					
Prioriza o trabalho em equipa					
Os colaboradores (as) participam no processo de decisão					
As opiniões e/ou sugestões dos colaboradores (as) são ouvidas					
Compartilha ideias com os seus colaboradores (as)					
Ajuda os colaboradores (as) a desenvolverem-se					
No seu dia-a-dia motiva os seus colaboradores (as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas					
Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem					
Fica satisfeito(a) quando os(as) colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as)					
Dá a conhecer aos(às) colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer.					
Dá o apoio necessário aos seus colaboradores (as)					
Reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho exercido pelos colaboradores (as)					
Prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na sua equipa					
Dá liberdade aos seus colaboradores (as) para tomarem decisões de forma autónoma maioritariamente					
A tomada de decisão é realizada a partir do consenso com os seus colaboradores (as)					

Exige obediência aos colaboradores (as)					
Considera-se exigente para com os colaboradores (as)					
Preocupa-se mais consigo do que com a equipa que lidera					
Delega tarefas e responsabilidades sem a opinião dos colaboradores (as)					
Prioriza o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas					
Só pergunta aos(às) colaboradores(as) o que é essencial					
A tomada de decisão é centrada exclusivamente em si					
Permite que os colaboradores (as) questionem as suas decisões					
Considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho					
Não aceita críticas					
Independentemente do que os(as) colaboradores(as) queiram fazer, para si está tudo bem					
Não supervisiona maior parte das decisões relativas ao trabalho dos colaboradores (as)					
A tomada de decisão é realizada totalmente pelos colaboradores (as)					
É tipicamente indecisa no que concerne às tarefas					
A forma como lidera a sua equipa influencia a satisfação profissional dos colaboradores (as)					
Os seus colaboradores (as) mostram-se satisfeitos com a sua liderança					
A satisfação dos colaboradores (as) poderá de alguma forma influenciar o desempenho profissional destes					
A sua dedicação à resposta social poderá de alguma forma influenciar a satisfação profissional dos colaboradores (as)					
A forma como lida com as pessoas pode influenciar a satisfação dos seus colaboradores (as)					
Os (as) colaboradores(as) têm completa confiança em si					
Possui capacidade de liderança					
O estilo de liderança que adota têm impacto na satisfação dos colaboradores (as)					
Considerando os estilos de liderança por si adotados sente que os colaboradores (as) se encontram satisfeitos a nível profissional					

Obrigada pela sua colaboração

Apêndice III. Inquérito por Questionário



Questionário direcionado ao colaboradores das respostas sociais da SCM Viseu

IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO																
Este questionário é aplicado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema em estudo incide no "Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional".																
INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO																
O presente instrumento metodológico foi criado no sentido de conhecer o seu grau de satisfação relativamente a vários fatores do contexto de trabalho, bem como a sua perceção acerca dos estilos de liderança adotados pela diretora técnica. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, apenas é pretendida a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e o seu tratamento é efetuado de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado. O questionário é constituído por três partes que agradecemos que preencha. Após o preenchimento coloque o questionário no envelope e feche-o.																
INFORMAÇÃO PESSOAL																
1. Indique o seu sexo:																
Masculino	<input type="checkbox"/>															
Feminino	<input type="checkbox"/>															
2. Assinale a sua faixa etária:																
Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/>															
21 - 40 anos	<input type="checkbox"/>															
41 - 50 anos	<input type="checkbox"/>															
51 ou mais anos	<input type="checkbox"/>															
3. Indique o seu nível de escolaridade.																
1º ciclo (1º ao 4º ano)	<input type="checkbox"/>															
2º ciclo (5º ao 6º ano)	<input type="checkbox"/>															
3º ciclo (7º ao 9º ano)	<input type="checkbox"/>															
Ensino Secundário (10º ao 12º ano)	<input type="checkbox"/>															
Licenciatura	<input type="checkbox"/>															
Mestrado	<input type="checkbox"/>															
Doutoramento	<input type="checkbox"/>															
4. Qual a resposta social em que desempenha funções?	_____															
5. Qual a função que desempenha?	_____															
6. Há quanto tempo trabalha na organização?																
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>															
De 1 a 4 anos	<input type="checkbox"/>															
5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>															
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>															
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL RELATIVAMENTE A VÁRIOS FATORES DO CONTEXTO DE TRABALHO																
7. Avalie cada uma das afirmações apresentadas segundo a sua concordância, de acordo com a seguinte escala: DT = "Discordo Totalmente", D = "Discordo", ÁV = "Às vezes", C = "Concordo", CT = "Concordo Totalmente". (Assinale a sua opção colocando uma cruz no quadrado que lhe corresponde)																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DT</th> <th>D</th> <th>ÁV</th> <th>C</th> <th>CT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	DT	D	ÁV	C	CT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DT	D	ÁV	C	CT												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho																
Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos																
Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes																
O meu trabalho é reconhecido por todos																

8. Avalie cada uma das afirmações apresentadas segundo a sua concordância, de acordo com a seguinte escala:
 DT = "Discordo totalmente", D = "Discordo", AV = "Às vezes", C = "Concordo", CT = "Concordo totalmente".
 (Assinale a sua opção colocando uma cruz no quadrado que lhe corresponde) (**Continuação**)

	DT	D	AV	C	CT
Posso fazer o que quiser que para o/a Diretor/a Técnico/a está tudo bem					
A tomada de decisão depende dos colaboradores(as)					
O/A Diretor/a Técnico/a demonstra ser indeciso/a relativamente às tarefas desempenhadas					
Existe capacidade de liderança por parte do/a Diretor/a Técnico/a					
Tenho completa confiança no/a Diretor/a Técnico/a					
A forma como o/a Diretor/a Técnico/a lidera a equipa influencia a minha satisfação profissional					
Estou satisfeito(a) com o desempenho do/a Diretor/a Técnico/a					
A minha satisfação profissional influencia o meu desempenho profissional					
A dedicação do/a Diretor/a Técnico/a à resposta social influencia a minha satisfação profissional					
A forma como o/a Diretor/a Técnico/a lida com os outros influencia a minha satisfação profissional					
O estilo de liderança adotado pelo/a Diretor/a Técnico/a tem impacto na minha satisfação profissional					
Considerando o estilo de liderança adotado sinto-me satisfeito(a) a nível profissional					

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Apêndice IV. Consentimento Informado



CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Daniela Alexandra da Silva Teixeira, aluna do segundo ano do curso de mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, venho por este meio solicitar a sua participação num estudo de investigação realizado no âmbito da dissertação cujo tema incide no “Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional”, sob a orientação da Professora Sandra Maria Gouveia Antunes, docente no Instituto Politécnico de Viseu, e coorientação do Professor Márcio José Sol Pereira de Oliveira, docente no Instituto Politécnico de Leiria.

O objetivo da presente investigação passa pelo estudo de Organizações da Economia Social, mais concretamente da Santa Casa da Misericórdia de Viseu, possibilitando a aquisição de informações para averiguar os estilos de liderança das direções das várias respostas sociais, bem como o nível de satisfação dos seus respetivos colaboradores e, adicionalmente, compreender o impacto exercido pela adoção de diferentes estilos de liderança sobre os níveis de satisfação dos colaboradores.

A sua participação é voluntária e anónima, pelo que todos os dados recolhidos serão estritamente confidenciais e só serão usados no âmbito do estudo, pelo que não será identificado em momento algum.

Eu _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa de maneira clara e detalhada e esclareci todas as minhas dúvidas. Deste modo, declaro que concordo em participar, voluntariamente, neste estudo sobre o “Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional”.

O Participante

Apêndice V. Tabelas das respostas obtidas nas entrevistas, por resposta social

Tabela 7 – Delega responsabilidades e competências em consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Discordo	Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	0	1
Total		1	2	2	4	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 8 – Desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	0	1	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total		1	5	3	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 9 – Prioriza o trabalho em equipa (por resposta social)

		Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total		1	1	7	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 10 – Os/As colaboradores(as) participam no processo de decisão (por resposta social)

		Discordo	Às vezes	Concordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total		2	4	3	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 11 – As opiniões e/ou sugestões dos(as) colaboradores(as) são ouvidas (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		3	6	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 12 – Compartilha ideias com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	1
Total		3	6	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 13 – Ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		3	6	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 14 – Motiva os/as colaboradores(as) a desempenharem cada vez melhor e mais rapidamente as suas tarefas (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		5	4	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 15 – Faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total	1	3	5	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 16 – Fica satisfeita quando os/as colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as) (resposta social)

		Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	1
	Creche Familiar	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	1
Total	9	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 17 – Dá a conhecer aos/às colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total		1	4	4	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 18 – Dá o apoio necessário aos/às colaboradores(as) (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		5	4	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 19 – Reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho realizado pelos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	1
Total	1	8	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 20 – Prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na equipa (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	1
Total	2	7	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 21 – Dá liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma maioritariamente autónoma (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	0	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	0	1
Total	1	3	3	2	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 22 – A tomada de decisão é realizada a partir do consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	0	1
Total	5	2	2	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 23 – Exige obediência aos/às colaboradores(as) (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total		3	4	2	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 24 – Considera-se exigente para com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total		3	3	3	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 25 – Preocupa-se mais consigo do que com a equipa que lidera (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	1
Total		7	2	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 26 – As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total		3	4	2	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 27 – Prioriza o trabalho mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	0	1	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total	4	2	3	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 28 – Pergunta aos/às colaboradores(as) apenas o que é essencial (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	0	1	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	0	1
Total	4	4	1	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 29 – A tomada de decisão é centrada exclusivamente em si (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total	4	4	1	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 30 – Permite que os/as colaboradores(as) questionem as suas decisões (por resposta social)

		Discordo	Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	0	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0	0	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	0	1	1
Total	1	1	5	2	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 31 – Considera mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinho (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total	5	3	1	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 32 – Não aceita críticas (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total	7	2	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 33 – Independentemente do que os/as colaboradores(as) queiram fazer, para si está tudo bem (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	1
	Creche Familiar	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		6	3	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 34 – Não supervisiona a maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	1
	Creche Familiar	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		4	5	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 35 – A tomada de decisão é realizada totalmente pelos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total	5	3	1	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 36 – É tipicamente indecisa no que concerne às tarefas (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Discordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	1
Total	4	5	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 37 – A forma como lidera a sua equipa influencia a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total		2	6	1	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 38 – Os/As colaboradores(as) mostram-se satisfeitos(as) com a sua liderança (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	0	1
Total		1	5	3	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 39 – A satisfação dos(as) colaboradores(as) poderá de alguma forma influenciar o desempenho profissional (por resposta social)

		Discordo Totalmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total		1	3	5	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 40 – A sua dedicação à resposta social poderá de alguma forma influenciar a satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	0	1	1
Total		2	1	6	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 41 – A forma como lida com as pessoas pode influenciar a satisfação dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	0	1	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total	4	5	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 42 – Os/as colaboradores(as) têm completa confiança em si (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	0	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	0	1
	Creche Familiar	0	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	0	1
Total	1	6	2	9	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 43 – Possui capacidade de liderança (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	1	0	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	1	0	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		8	1	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 44 – O estilo de liderança que adota tem impacto na satisfação dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotônio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	1	0	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	0	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	1	0	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	0	1
	Residência Rainha D. Leonor	1	0	1
Total		6	3	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 45 – Considerando os estilos de liderança por si adotados sente que os/as colaboradores(as) se encontram satisfeitos a nível profissional (por resposta social)

		Às vezes	Concordo	Total
Valência	Bercário e Creche de S. Teotónio	0	1	1
	Centro de Acolhimento Temporário	0	1	1
	Centros de dia Teivas, Sta. Maria e SAD	0	1	1
	Creche Familiar	0	1	1
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	1	1
	Jardim de Infância e Creche N.S. Fátima	0	1	1
	Lar Residencial Prof-José Ceia Moreira Campos	1	0	1
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	1	1
	Residência Rainha D. Leonor	0	1	1
Total		1	8	9

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Apêndice VI. Tabelas das respostas obtidas nos questionários, por resposta social

Tabela 46 – Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	2	5	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	0	5	4	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3	3	0	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	4	1	1	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	2	5	2	2	0	11
	Creche Familiar	1	0	0	2	2	5
	CAT	0	1	1	3	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2	9	12	0	1	24
Total		12	38	25	8	3	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 47 – Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	4	0	3	0	1	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	5	3	1	0	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	2	0	2	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2	2	0	3	2	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	4	0	4	0	1	9
	Residência Rainha D. Leonor	4	2	0	3	2	0	11
	Creche Familiar	0	0	0	2	3	0	5
	CAT	1	1	0	2	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5	7	6	3	3	0	24
Total		23	21	10	19	12	1	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 48 – Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2	1	3	2	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2	4	0	3	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	2	0	3	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	1	1	0	3	4	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	1	0	4	1	3	9
	Residência Rainha D. Leonor	1	3	0	2	4	1	11
	Creche Familiar	0	1	0	1	3	0	5
	CAT	0	3	0	1	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0	9	1	9	5	0	24
Total		7	25	4	28	18	4	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 49 – O meu trabalho é reconhecido por todos (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	3	2	3	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4	4	0	1	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	2	0	2	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	0	0	3	3	9
	Centros de Dia e SAD	5	3	0	1	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	3	3	0	3	2	11
	Creche Familiar	1	2	0	2	0	5
	CAT	2	1	0	1	1	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	13	4	2	4	1	24
Total		36	21	5	17	7	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 50 – Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0	4	4	0	0	0	8
	Bergário e Creche de S. Teotónio	3	4	1	1	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	3	0	1	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2	1	0	4	2	0	9
	Centros de Dia e SAD	2	0	0	4	1	2	9
	Residência Rainha D. Leonor	2	2	1	4	2	0	11
	Creche Familiar	0	3	0	2	0	0	5
	CAT	1	1	1	1	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3	15	1	2	2	1	24
Total	15	33	8	19	8	3	86	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 51 – Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0	2	6	0	8
	Bergário e Creche de S. Teotónio	3	2	3	1	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	3	1	1	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2	2	1	4	9
	Centros de Dia e SAD	3	6	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	3	4	0	4	11
	Creche Familiar	1	3	0	1	5
	CAT	1	2	0	2	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5	11	7	1	24
Total	19	35	18	14	86	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 52 – Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2	1	3	1	1	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3	4	2	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	2	1	2	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4	1	0	4	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	3	2	1	4	1	11
	Creche Familiar	1	2	1	1	0	5
	CAT	1	2	0	1	1	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3	12	1	7	1	24
Total		18	35	9	20	4	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 53 – Obtêm regularmente informação sobre o seu desempenho (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	3	3	0	1	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2	4	1	2	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4	2	0	0	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	1	1	0	4	3	0	9
	Centros de Dia e SAD	4	5	0	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	4	4	0	2	1	0	11
	Creche Familiar	4	0	0	1	0	0	5
	CAT	2	1	0	2	0	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	9	8	4	1	0	2	24
Total		31	28	8	12	5	2	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 54 – Estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2	2	4	0	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4	3	2	0	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3	2	0	1	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2	1	0	3	3	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	3	5	0	1	1	1	11
	Creche Familiar	2	2	0	0	1	0	5
	CAT	3	1	1	0	0	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2	13	6	1	1	1	24
Total		21	38	13	6	6	2	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 55 – Estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	4	1	3	0	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3	3	1	2	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	0	2	0	4	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	1	0	0	3	5	0	9
	Centros de Dia e SAD	3	0	0	4	1	1	9
	Residência Rainha D. Leonor	0	2	0	6	2	1	11
	Creche Familiar	2	0	0	3	0	0	5
	CAT	3	0	0	1	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3	10	3	4	3	1	24
Total		19	18	7	27	12	3	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 56 – Tenho boas relações com todos os outros colaboradores (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	2	4	0	1	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1	5	3	0	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	1	4	1	0	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	5	1	0	0	0	9
	Centros de Dia e SAD	5	2	1	0	1	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	3	5	2	0	1	0	11
	Creche Familiar	0	2	2	1	0	0	5
	CAT	2	2	1	0	0	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1	14	6	1	1	1	24
Total	17	41	21	2	4	1	86	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 57 – Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2	2	3	0	1	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	5	1	2	0	1	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	5	0	0	0	1	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	3	1	1	1	9
	Centros de Dia e SAD	8	1	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	4	2	1	2	2	11
	Creche Familiar	1	1	2	1	0	5
	CAT	3	1	0	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	11	5	2	5	1	24
Total	42	16	11	10	7	86	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 58 – O trabalho em equipa é estimulado (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	2	3	1	1	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4	2	2	1	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	2	0	2	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4	0	2	3	0	9
	Centros de Dia e SAD	4	5	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	2	4	0	2	3	11
	Creche Familiar	0	2	1	2	0	5
	CAT	3	1	0	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	12	6	4	2	0	24
Total		32	24	12	14	4	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 59 – Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2	3	3	0	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2	4	1	1	1	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	1	0	3	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	0	0	5	1	0	9
	Centros de Dia e SAD	4	5	0	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	4	4	0	2	1	0	11
	Creche Familiar	2	2	0	1	0	0	5
	CAT	1	3	0	0	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5	10	5	2	0	2	24
Total		25	32	9	14	4	2	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 60 – Disponho dos meios necessários para desempenhar as minhas funções (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	3	4	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	6	0	1	2	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	2	0	2	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	3	0	3	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	1	7	0	2	1	11
	Creche Familiar	1	2	1	1	0	5
	CAT	2	3	0	0	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5	14	3	1	1	24
Total		21	43	9	11	2	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 61 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	4	3	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2	4	2	1	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2	0	2	2	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4	2	2	1	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	4	7	0	0	0	11
	Creche Familiar	1	1	2	1	0	5
	CAT	3	1	0	0	1	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5	13	5	1	0	24
Total		22	41	16	6	1	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 62 – Estou satisfeita(o) com o ambiente de trabalho (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1	2	4	0	1	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4	2	2	1	0	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4	2	0	0	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	7	1	0	1	0	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	5	3	1	1	1	0	11
	Creche Familiar	1	2	1	1	0	0	5
	CAT	3	0	0	2	0	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	10	8	4	1	0	1	24
Total		35	29	12	7	2	1	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 63 – Existe a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0	4	4	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1	4	3	1	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3	3	0	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3	3	2	1	0	9
	Centros de Dia e SAD	0	9	0	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	3	7	1	0	0	11
	Creche Familiar	1	2	1	1	0	5
	CAT	0	4	0	1	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2	16	5	0	1	24
Total		13	52	16	4	1	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 64 – Participo em ações de formação (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	4	2	2	0	0	8
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2	4	2	1	0	9
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4	2	0	0	0	6
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5	1	0	3	0	9
	Centros de Dia e SAD	4	4	1	0	0	9
	Residência Rainha D. Leonor	4	5	2	0	0	11
	Creche Familiar	1	2	1	1	0	5
	CAT	3	0	0	2	0	5
	Lar Viscondessa de S. Caetano	7	13	3	0	1	24
Total		34	33	11	7	1	86

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022.

Tabela 65 – A Diretora Técnica delega competências e responsabilidades em consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	6,98%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	8,14%	0,00%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	2,33%	1,16%	3,49%	1,16%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	1,16%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1,16%	15,12%	9,30%	0,00%	1,16%	1,16%	27,91%
Total	32,56%	33,72%	23,26%	5,81%	3,49%	1,16%	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 66 – A Diretora Técnica desenvolve o seu trabalho em conjunto com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	3,49%	5,81%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5,81%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	9,30%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	2,33%	1,16%	3,49%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2,33%	17,44%	6,98%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		26,74%	44,19%	19,77%	5,81%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 67 – É priorizado o trabalho em equipa (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	1,16%	8,14%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	4,65%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5,81%	0,00%	2,33%	1,16%	1,16%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	9,30%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	6,98%	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	6,98%	13,95%	5,81%	1,16%	0,00%	27,91%
Total		32,56%	37,21%	24,42%	4,65%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 68 – Participo no processo de decisão (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2,33%	2,33%	3,49%	0,00%	1,16%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	0,00%	0,00%	4,65%	1,16%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	1,16%	9,30%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	3,49%	0,00%	2,33%	3,49%	12,79%
	Creche Familiar	3,49%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	1,16%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	13,95%	9,30%	3,49%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		39,53%	30,23%	10,47%	11,63%	8,14%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 69 – As minhas opiniões e/ou sugestões são ouvidas (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2,33%	1,16%	5,81%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1,16%	6,98%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	1,16%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	0,00%	0,00%	3,49%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	6,98%	3,49%	0,00%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	4,65%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	1,16%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	8,14%	11,63%	6,98%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		43,02%	29,07%	18,60%	8,14%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 70 – A Diretora Técnica partilha ideias com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	1,16%	6,98%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	4,65%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5,81%	2,33%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	9,30%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	4,65%	0,00%	2,33%	2,33%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	3,49%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2,33%	17,44%	6,98%	0,00%	1,16%	0,00%	27,91%
	Total		25,58%	43,02%	20,93%	5,81%	3,49%	1,16%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 71 – A Diretora Técnica ajuda os/as colaboradores(as) a desenvolverem-se (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1,16%	6,98%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	2,33%	0,00%	3,49%	2,33%	12,79%
	Creche Familiar	3,49%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	4,65%	11,63%	9,30%	1,16%	1,16%	27,91%
	Total		31,40%	30,23%	24,42%	9,30%	4,65%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 72 – Sinto-me motivada(o) no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as tarefas (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	2,33%	6,98%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	1,16%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	0,00%	0,00%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	5,81%	5,81%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	9,30%	13,95%	3,49%	0,00%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		39,53%	32,56%	16,28%	5,81%	3,49%	2,33%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 73 – A Diretora Técnica faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	5,81%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	3,49%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5,81%	2,33%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	4,65%	3,49%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	3,49%	1,16%	2,33%	2,33%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	2,33%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	8,14%	8,14%	10,47%	1,16%	0,00%	0,00%	27,91%
Total		31,40%	30,23%	25,58%	6,98%	4,65%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 74 – A Diretora técnica dá a conhecer o que pensa acerca do meu trabalho (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	6,98%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	2,33%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	0,00%	0,00%	3,49%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	5,81%	2,33%	1,16%	1,16%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0,00%	18,60%	5,81%	2,33%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		30,23%	37,21%	19,77%	9,30%	2,33%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 75 – Conto com todo o apoio por parte da Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	1,16%	8,14%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	4,65%	3,49%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	1,16%	0,00%	4,65%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	4,65%	1,16%	3,49%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	0,00%	2,33%	0,00%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3,49%	11,63%	11,63%	1,16%	0,00%	27,91%
Total		26,74%	32,56%	30,23%	9,30%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 76 – Sinto que a Diretora Técnica reconhece o empenho e os bons resultados do trabalho dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	1,16%	8,14%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	5,81%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	4,65%	0,00%	2,33%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	1,16%	1,16%	0,00%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5,81%	15,12%	5,81%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		33,72%	36,05%	22,09%	4,65%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 77 – A Diretora Técnica prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na sua equipa (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	1,16%	8,14%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	5,81%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	1,16%	1,16%	3,49%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	4,65%	5,81%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	6,98%	0,00%	1,16%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	1,16%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2,33%	12,79%	10,47%	0,00%	1,16%	1,16%	27,91%
Total		24,42%	39,53%	25,58%	5,81%	3,49%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 78 – A Diretora Técnica dá liberdade aos/às colaboradores(as) para tomarem decisões de forma autónoma, maioritariamente (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	3,49%	1,16%	4,65%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	6,98%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	1,16%	0,00%	2,33%	3,49%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	10,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	5,81%	2,33%	0,00%	3,49%	1,16%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	8,14%	6,98%	5,81%	4,65%	1,16%	1,16%	27,91%
Total		31,40%	34,88%	13,95%	12,79%	5,81%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 79 – As decisões são tomadas em consenso com os/as colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	4,65%	3,49%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	4,65%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	0,00%	0,00%	2,33%	1,16%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	9,30%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	2,33%	0,00%	4,65%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	0,00%	0,00%	1,16%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	6,98%	10,47%	8,14%	2,33%	0,00%	27,91%
Total		32,56%	36,05%	16,28%	11,63%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 80 – A Diretora Técnica exige obediência (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	2,33%	5,81%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1,16%	5,81%	1,16%	2,33%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	1,16%	2,33%	3,49%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	9,30%	1,16%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	6,98%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	3,49%	1,16%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	2,33%	0,00%	2,33%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0,00%	15,12%	9,30%	3,49%	27,91%
Total		15,12%	48,84%	23,26%	12,79%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 81 – A Diretora Técnica é exigente (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	2,33%	5,81%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	4,65%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	5,81%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	3,49%	1,16%	0,00%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	1,16%	6,98%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	1,16%	8,14%	2,33%	0,00%	0,00%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3,49%	11,63%	9,30%	2,33%	0,00%	1,16%	27,91%
Total		24,42%	44,19%	22,09%	5,81%	1,16%	2,33%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 82 – Considero que a Diretora Técnica é exigente e se preocupa mais consigo do que com a equipa que lidera (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	2,33%	2,33%	0,00%	3,49%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	3,49%	0,00%	1,16%	2,33%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	0,00%	0,00%	3,49%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2,33%	1,16%	0,00%	5,81%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	5,81%	0,00%	1,16%	3,49%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	2,33%	1,16%	4,65%	1,16%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	0,00%	1,16%	2,33%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3,49%	4,65%	3,49%	9,30%	5,81%	1,16%	27,91%
Total		19,77%	19,77%	8,14%	27,91%	22,09%	2,33%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 83 – As tarefas e responsabilidades são delegadas sem a opinião dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	4,65%	0,00%	3,49%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	6,98%	0,00%	0,00%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5,81%	1,16%	0,00%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%	3,49%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	3,49%	1,16%	2,33%	0,00%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	4,65%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	4,65%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	8,14%	1,16%	2,33%	10,47%	4,65%	1,16%	27,91%
Total		40,70%	8,14%	8,14%	26,74%	13,95%	2,33%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 84 – O trabalho por parte da Diretora Técnica é mais solitário e centrado exclusivamente nas tarefas (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2,33%	0,00%	3,49%	0,00%	3,49%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	2,33%	0,00%	2,33%	2,33%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	0,00%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	1,16%	0,00%	3,49%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	5,81%	1,16%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	6,98%	0,00%	1,16%	0,00%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	2,33%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5,81%	2,33%	0,00%	10,47%	6,98%	2,33%	27,91%
Total		27,91%	22,09%	5,81%	24,42%	16,28%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 85 – A Diretora Técnica só pergunta o que é essencial (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	3,49%	0,00%	4,65%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	1,16%	0,00%	2,33%	2,33%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	1,16%	0,00%	4,65%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	5,81%	0,00%	1,16%	3,49%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	5,81%	4,65%	0,00%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	3,49%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	1,16%	0,00%	3,49%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0,00%	1,16%	3,49%	16,28%	6,98%	27,91%
Total		24,42%	16,28%	8,14%	33,72%	17,44%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 86 – Quem toma todas as decisões é a Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	6,98%	1,16%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	3,49%	0,00%	1,16%	1,16%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	1,16%	0,00%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	1,16%	2,33%	3,49%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	3,49%	6,98%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	5,81%	1,16%	1,16%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	2,33%	0,00%	2,33%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5,81%	15,12%	3,49%	1,16%	2,33%	27,91%
Total		26,74%	33,72%	23,26%	12,79%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 87 – É permitido questionar as decisões da Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	2,33%	4,65%	0,00%	2,33%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	4,65%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	9,30%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	5,81%	2,33%	1,16%	3,49%	0,00%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	0,00%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	9,30%	6,98%	3,49%	3,49%	3,49%	1,16%	27,91%
Total		43,02%	23,26%	15,12%	11,63%	5,81%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 88 – A Diretora Técnica acha benéfico que cada um resolva os seus problemas sozinho (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	3,49%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	2,33%	0,00%	4,65%	1,16%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	0,00%	0,00%	3,49%	2,33%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	5,81%	0,00%	3,49%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	8,14%	2,33%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	0,00%	0,00%	4,65%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	0,00%	0,00%	1,16%	4,65%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1,16%	2,33%	1,16%	15,12%	6,98%	1,16%	27,91%
Total		23,26%	13,95%	4,65%	41,86%	13,95%	2,33%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 89 – A Diretora Técnica não aceita críticas (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	2,33%	1,16%	4,65%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	0,00%	0,00%	2,33%	1,16%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	1,16%	0,00%	4,65%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	5,81%	0,00%	4,65%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	4,65%	1,16%	3,49%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	0,00%	0,00%	3,49%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	1,16%	0,00%	1,16%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	6,98%	0,00%	5,81%	9,30%	5,81%	27,91%
Total		27,91%	13,95%	10,47%	32,56%	15,12%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 90 – A maior parte das decisões relativas ao trabalho dos(as) colaboradores(as) não é supervisionada pela Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	0,00%	3,49%	1,16%	4,65%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	1,16%	1,16%	4,65%	1,16%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	3,49%	0,00%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	6,98%	0,00%	2,33%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	1,16%	1,16%	4,65%	1,16%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	0,00%	0,00%	3,49%	1,16%	0,00%	5,81%
	CAT	0,00%	2,33%	1,16%	1,16%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	8,14%	3,49%	0,00%	8,14%	6,98%	1,16%	27,91%
Total		22,09%	19,77%	6,98%	29,07%	18,60%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 91 – Posso fazer o que eu quiser que para a Diretora Técnica está tudo bem (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	4,65%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1,16%	0,00%	0,00%	8,14%	1,16%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	4,65%	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2,33%	1,16%	0,00%	2,33%	4,65%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%	6,98%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	0,00%	0,00%	3,49%	1,16%	5,81%
	CAT	0,00%	0,00%	0,00%	3,49%	2,33%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	0,00%	0,00%	3,49%	11,63%	12,79%	27,91%
Total		10,47%	2,33%	4,65%	47,67%	34,88%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 92 – A tomada de decisão depende dos(as) colaboradores(as) (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	2,33%	1,16%	1,16%	4,65%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	1,16%	2,33%	5,81%	1,16%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	0,00%	2,33%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	1,16%	2,33%	3,49%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	0,00%	1,16%	2,33%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	1,16%	5,81%	3,49%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	0,00%	4,65%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	0,00%	3,49%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	4,65%	3,49%	10,47%	8,14%	1,16%	27,91%
Total		26,74%	9,30%	37,21%	24,42%	2,33%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 93 – A Diretora Técnica demonstra ser indecisa relativamente às tarefas desempenhadas (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	4,65%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	0,00%	1,16%	4,65%	2,33%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	1,16%	0,00%	1,16%	2,33%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	4,65%	0,00%	0,00%	5,81%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	0,00%	0,00%	4,65%	4,65%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	0,00%	0,00%	2,33%	2,33%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	0,00%	0,00%	1,16%	2,33%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2,33%	2,33%	3,49%	9,30%	10,47%	0,00%	27,91%
Total		19,77%	4,65%	5,81%	39,53%	29,07%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 94 – Existe capacidade de liderança por parte da Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	1,16%	6,98%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	4,65%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	5,81%	3,49%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	0,00%	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	3,49%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1,16%	18,60%	5,81%	0,00%	2,33%	0,00%	27,91%
Total		26,74%	40,70%	20,93%	6,98%	3,49%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 95 – Tenho completa confiança na Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	3,49%	3,49%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	6,98%	1,16%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	3,49%	10,47%	10,47%	2,33%	1,16%	0,00%	27,91%
Total		37,21%	22,09%	31,40%	6,98%	1,16%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 96 – A forma como a Diretora Técnica lidera a equipa influencia a minha satisfação profissional (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	0,00%	8,14%	0,00%	1,16%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	3,49%	1,16%	4,65%	1,16%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	4,65%	0,00%	5,81%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	2,33%	6,98%	3,49%	0,00%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	0,00%	3,49%	1,16%	1,16%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	3,49%	0,00%	0,00%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	4,65%	12,79%	4,65%	4,65%	1,16%	27,91%
Total		19,77%	38,37%	24,42%	13,95%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 97 – Estou satisfeito(a) com o desempenho da Diretora Técnica (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	4,65%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	6,98%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	5,81%	2,33%	1,16%	0,00%	1,16%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	2,33%	3,49%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	4,65%	10,47%	10,47%	1,16%	1,16%	27,91%
Total		34,88%	25,58%	29,07%	6,98%	3,49%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 98 – A minha satisfação profissional influencia o meu desempenho profissional (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Não Respondeu	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	0,00%	8,14%	0,00%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	4,65%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	2,33%	1,16%	4,65%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	10,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	1,16%	8,14%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	0,00%	2,33%	1,16%	2,33%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	2,33%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	1,16%	11,63%	6,98%	4,65%	2,33%	1,16%	27,91%
Total		13,95%	41,86%	29,07%	10,47%	3,49%	1,16%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 99 – A dedicação da Diretora Técnica à resposta social influencia a minha satisfação (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	2,33%	5,81%	0,00%	1,16%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	3,49%	0,00%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	1,16%	3,49%	3,49%	2,33%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	10,47%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	5,81%	1,16%	0,00%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	0,00%	1,16%	1,16%	3,49%	0,00%	5,81%
	CAT	2,33%	1,16%	0,00%	2,33%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2,33%	11,63%	8,14%	3,49%	2,33%	27,91%
Total		17,44%	43,02%	22,09%	12,79%	4,65%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 100 – A forma como a Diretora Técnica lida com os outros influencia a minha satisfação profissional (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	2,33%	5,81%	0,00%	1,16%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	4,65%	2,33%	1,16%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	1,16%	3,49%	3,49%	2,33%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	10,47%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	3,49%	2,33%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	0,00%	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	5,81%
	CAT	1,16%	1,16%	0,00%	3,49%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	5,81%	10,47%	4,65%	4,65%	2,33%	27,91%
Total		18,60%	39,53%	19,77%	17,44%	4,65%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 101 – O estilo de liderança adotado pela Diretora Técnica tem impacto na minha satisfação profissional (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	0,00%	1,16%	6,98%	0,00%	1,16%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	2,33%	5,81%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	1,16%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	1,16%	4,65%	2,33%	2,33%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	4,65%	0,00%	5,81%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	3,49%	4,65%	2,33%	2,33%	0,00%	12,79%
	Creche Familiar	1,16%	1,16%	0,00%	2,33%	1,16%	5,81%
	CAT	2,33%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	4,65%	9,30%	8,14%	3,49%	2,33%	27,91%
Total		18,60%	36,05%	22,09%	17,44%	5,81%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

Tabela 102 – Considerando o estilo de liderança adotado sinto-me satisfeito(a) a nível profissional (por resposta social)

		Às Vezes	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Total
4. Qual a valência em que desempenha funções?	Lar Residencial Prof. José Ceia Moreira Campos	1,16%	1,16%	6,98%	0,00%	0,00%	9,30%
	Berçário e Creche de S. Teotónio	4,65%	3,49%	2,33%	0,00%	0,00%	10,47%
	Jardim de Infância de S. Sebastião	2,33%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	6,98%
	Jardim de Infância e Creche N.S. de Fátima	5,81%	1,16%	0,00%	3,49%	0,00%	10,47%
	Centros de Dia e SAD	0,00%	10,47%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%
	Residência Rainha D. Leonor	4,65%	3,49%	0,00%	3,49%	1,16%	12,79%
	Creche Familiar	3,49%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	5,81%
	CAT	1,16%	1,16%	0,00%	2,33%	1,16%	5,81%
	Lar Viscondessa de S. Caetano	2,33%	13,95%	8,14%	2,33%	1,16%	27,91%
Total		25,58%	37,21%	19,77%	12,79%	4,65%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria, através do software SPSS, 2022

ANEXOS

Anexo I. Resposta do Ex.mo Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Viseu

Exma. Dra. Daniela,

Incumbe-me o Exmo. Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Viseu, Dr. Adelino Costa, de dar conhecimento de que o seu pedido de colaboração foi aceite e demonstrar a nossa disponibilidade em participar no estudo.

Dessa autorização também darei conhecimento a todas as Diretoras Técnicas das nossas respostas sociais, para que possa iniciar os seus contactos, facultando, para o efeito, os respetivos e-mai's: