

“ Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos das Organizações Sociais:  
Estudo Multicasos das IPSS do concelho de Fornos de Algodres.”

Daniela Maria Coelho Antunes

PV – ESTGL Ano 2025



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos das Organizações  
Sociais: Estudo Multicasos das IPSS do concelho de Fornos de  
Algodres

Daniela Maria Coelho Antunes

Novembro, 2025



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos das Organizações  
Sociais: Estudo Multicasos das IPSS do concelho de Fornos de  
Algodres

Daniela Maria Coelho Antunes

Mestrado em Gestão das Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da  
Fonseca

Novembro, 2025

## **DEDICATÓRIA**

Com todo o coração, dedico esta dissertação à minha família, pelo amor incondicional, e a todos os que acreditaram em mim, mesmo quando eu duvidei.

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração deste trabalho revelou-se um verdadeiro desafio, um percurso exigente que só foi possível concretizar com o apoio, incentivo e confiança de várias pessoas que estiveram ao meu lado e acreditaram que era possível.

Em primeiro lugar, expresso o meu profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Susana Fonseca, pelas sugestões, pelo esclarecimento de dúvidas, pelas correções e, sobretudo, pela disponibilidade e apoio contínuo ao longo de todo este processo. O seu acompanhamento foi essencial para a concretização deste trabalho.

Agradeço igualmente a todas as Organizações Sociais com estatuto de IPSS do concelho de Fornos de Algodres, em particular aos colaboradores e diretores/gestores que participaram no estudo ao responderem ao inquérito por questionário. Sem a sua colaboração e contributo, a realização desta investigação não teria sido possível.

Agradeço aos meus pais. Sem vocês, nada disto teria sido possível. Obrigada por acreditarem no meu sonho e por me ajudarem a torná-lo realidade. Obrigada por todo o esforço, por cada sacrifício, pelas palavras nos momentos mais difíceis e pelo apoio incondicional que sempre me deram.

A minha irmã, por ser sempre o meu braço direito e uma presença firme em todas as fases deste longo caminho. Obrigada pelas palavras e por não me deixares desistir. És muito mais do que uma irmã és também a minha melhor amiga, és uma inspiração, um apoio constante e um dos maiores pilares da minha vida.

Aos meus avós, por estarem sempre presentes, mesmo nos dias mais desafiantes, com palavras de encorajamento e gestos de carinho que tanto significaram ao longo deste caminho.

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado, mesmo nos momentos de maior cansaço e dúvida. Obrigada pelo teu apoio incondicional, carinho, paciência e palavras de encorajamento, que foram fundamentais para que conseguisse chegar até aqui. Obrigada por acreditares sempre em mim.

Aos meus amigos, agradeço pelas conversas, pelo apoio nos momentos de maior cansaço, pelas palavras de incentivo, pela compreensão e pela amizade constante que nunca falhou.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

## **RESUMO**

As organizações do Terceiro Setor, em particular as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), têm vindo a assumir um papel fundamental no apoio e na resposta às necessidades sociais da população. Estas entidades, sem fins lucrativos, procuram promover o bem-estar, a inclusão e a coesão social, sendo frequentemente confrontadas com desafios complexos decorrentes da escassez de recursos, da pressão social e da diversidade de perfis dos seus colaboradores. Neste contexto, torna-se essencial compreender o funcionamento interno das IPSS, sobretudo no que diz respeito à gestão de pessoas e ao clima organizacional.

A presente dissertação tem como tema central a liderança e a gestão de conflitos nas organizações sociais, com especial enfoque nas IPSS. Partindo do pressuposto de que a forma como os conflitos são geridos pode impactar significativamente o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados, este estudo procura analisar quais os estilos de liderança existentes, os principais tipos de conflito e as estratégias utilizadas para a sua resolução. Ao mesmo tempo, procura-se perceber qual o papel que a comunicação desempenha neste processo, enquanto ferramenta facilitadora da compreensão, cooperação e coesão interna.

A investigação baseia-se numa abordagem quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários a colaboradores e diretores técnicos de IPSS localizadas no concelho de Fornos de Algodres. Os dados recolhidos visam identificar perceções, práticas e desafios vivenciados no terreno, permitindo traçar um retrato mais claro da realidade organizacional destas instituições.

Os dados obtidos permitem traçar um retrato da realidade organizacional destas instituições e refletem a importância de práticas de liderança eficazes e de uma comunicação clara para a prevenção e gestão de conflitos. A análise evidencia ainda a necessidade de reforçar competências relacionais e comunicacionais no seio das IPSS, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e funcionais.

**Palavras-Chave:** terceiro setor; organizações sociais; liderança; conflitos; gestão de conflitos; comunicação; instituições particulares de solidariedade social.

## **ABSTRACT**

Third Sector organizations, especially Private Social Solidarity Institutions (IPSS), have been playing a fundamental role in supporting and responding to the social needs of the population. These non-profit entities seek to promote well-being, inclusion and social cohesion, and are often faced with complex challenges arising from the scarcity of resources, social pressure and the diversity of their employees' profiles. In this context, it becomes essential to understand the internal functioning of IPSS, especially with regard to people management and the organizational climate.

The central theme of this dissertation is leadership and conflict management in social organizations, with a special focus on IPSS. Based on the assumption that the way conflicts are managed can significantly impact the work environment and the quality of services provided, this study seeks to analyze the existing leadership styles, the main types of conflict and the strategies used to resolve them. At the same time, it seeks to understand the role that communication plays in this process, as a tool that facilitates understanding, cooperation and internal cohesion.

The research is based on a quantitative approach, using questionnaires to employees and technical directors of IPSS located in the municipality of Fornos de Algodres. The data collected aims to identify perceptions, practices and challenges experienced in the field, allowing for a clearer picture of the organizational reality of these institutions.

The data obtained allow for a portrait of the organizational reality of these institutions and reflect the importance of effective leadership practices and clear communication for the prevention and management of conflicts. The analysis also highlights the need to strengthen relational and communication skills within IPSS, promoting more collaborative and functional work environments.

**Keywords:** third sector; social organizations; leadership; conflicts; conflict management; communication; private social solidarity institutions.

# ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS .....	x
INTRODUÇÃO .....	11
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO .....	13
I.1 – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA .....	13
I.2 – DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM.....	14
I.3 – JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA .....	15
I.4 – OBJETIVOS DO ESTUDO .....	16
I.5 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	17
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	19
II.1 - ECONOMIA SOCIAL E TERCEIRO SETOR .....	19
II.1.1 - AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS COM O ESTATUTO DE IPSS .....	21
II.2 - RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.....	23
II.2.1. TIPOS DE EQUIPAS DE TRABALHO .....	24
II.3- LIDERANÇA .....	26
II.3.1 - LÍDER .....	27
II.3.2 - ESTILOS DE LIDERANÇA .....	27
II.4- COMUNICAÇÃO.....	29
II.5- CONFLITOS .....	30
II.6- GESTÃO DE CONFLITOS.....	31
II.6.1 - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS .....	31
CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO DO ESTUDO.....	34
III.1 – METODOLOGIA E MÉTODOS UTILIZADOS.....	34
III.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	36
III.3 – TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	38
III.4 – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	39
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
IV.1 – CARACTERIZAÇÃO DAS IPSS DO CONCELHO DE FORNOS DE ALGODRES .....	41

IV.2 – ANÁLISE DA LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NAS IPSS DO CONCELHO DE FORNOS DE ALGODRES .....	43
IV.3 – ANÁLISES ADICIONAIS .....	55
IV.1 - COLABORADORES .....	55
IV.2 - DIRETORES TÉCNICOS .....	56
CONCLUSÃO .....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
APÊNDICES .....	68
APÊNDICE A - Declaração de Consentimento Informado .....	68
APÊNDICE B – Questionário Colaboradores.....	69
APÊNDICE C – Questionário Diretores Técnicos.....	73

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estilos de Liderança através do Líder.....	27
Tabela 2 – Estilos de Liderança.....	28
Tabela 3 – Efeitos do Conflito.....	30
Tabela 4 – Tipos de Negociação .....	31
Tabela 5 – Estilos de Gestão de Conflitos .....	32
Tabela 6 – IPSS do concelho de Fornos de Algodres .....	37
Tabela 7 – Características Sociodemográficas da Amostra dos colaboradores e dos diretores técnicos.....	42
Tabela 8 – Liderança e Gestão de Conflitos na Visão dos colaboradores .....	44
Tabela 9 – Liderança e Gestão de Conflitos na Visão dos diretores técnicos .....	45
Tabela 10 – Análise de variáveis (Colaboradores) .....	50
Tabela 11 – Análise de variáveis (Diretores técnicos) .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias de Gestão de Conflito .....	32
Figura 2 – Desenho da Metodologia .....	35
Figura 3 – Relação de transparência .....	46
Figura 4 – Tipos de conflito .....	47
Figura 5 – Percepção de existência de conflito .....	47
Figura 6 – Papel do gestor de conflitos na resolução .....	49
Figura 7 – Tipo de comunicação .....	51
Figura 8 – Percepção da origem do conflito .....	52
Figura 9 – Práticas de comunicação utilizadas .....	53

## **LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS**

**ATL** - Centro de atividades de tempos livres

**CACI** - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

**CD** - Centro de dia

**CN** - Centro de noite

**DT** - Diretores técnicos

**ERPI** - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

**SAD** - Serviço de Apoio Domiciliário

**IPSS** - Instituições Particulares de Solidariedade Social

**OS** - Organizações Sociais

**RH** - Recursos Humanos

**ISS** - Instituto de Segurança Social

**ONG** - Organizações Não Governamentais

**QI** - Quociente de Inteligência

**QE** - Quociente Emocional

**JASP** - *Jeffreys's Amazing Statistics Program*

## INTRODUÇÃO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel fundamental no tecido social, respondendo às necessidades crescentes de apoio a grupos vulneráveis e contribuindo para a promoção da inclusão e da coesão social. Esta realidade exige das IPSS uma gestão eficaz, que integre dimensões técnicas, humanas e estratégicas, com destaque para a liderança e para a gestão de conflitos no âmbito organizacional.

O estudo de Gomes (2023) reforça que a liderança em contextos sociais deve ser compreendida para além da influência individual, assumindo-se como um processo orientado para a criação de valor coletivo. A partir do *Leadership Efficacy Model*, o autor defende que a eficácia da liderança depende da articulação entre competências pessoais, objetivos partilhados e comportamentos alinhados com princípios éticos. Assim, a liderança que produz impacto positivo é aquela que mobiliza colaboradores e comunidades para a concretização de metas socialmente significativas, promovendo bem-estar, participação e desenvolvimento sustentável dentro das organizações.

A liderança, especialmente exercida pelos diretores técnicos, assume um papel determinante na dinâmica interna destas instituições, influenciando a motivação das equipas, a comunicação e a resolução de conflitos. A gestão inadequada dos conflitos pode comprometer o clima organizacional, a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, o impacto social das IPSS. Contudo, apesar da relevância deste tema, a investigação que explore a relação entre estilos de liderança, comunicação e gestão de conflitos no contexto das IPSS ainda é escassa, evidenciando uma lacuna que importa colmatar para apoiar o desenvolvimento destas organizações.

Natland (2024) aborda a liderança no contexto do trabalho social, enfatizando a evolução das práticas e a adaptação das abordagens de liderança a diferentes situações. O autor destaca que, à medida que as organizações sociais enfrentam desafios cada vez mais complexos, o papel do líder torna-se essencial para a orientação e o apoio às equipas. O estudo sugere que a liderança no trabalho social não é apenas uma questão de gestão, mas envolve também um profundo desenvolvimento reflexivo e situacional, sendo necessário que os líderes ajustem suas práticas à dinâmica do contexto em que operam, para promover o bem-estar das comunidades atendidas e a eficácia organizacional.

Neste contexto, o presente estudo procura compreender de que modo os estilos de liderança influenciam a gestão de conflitos nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres, destacando o papel da comunicação, da partilha de informação e das dinâmicas relacionais no quotidiano das organizações. Para responder a este problema, pretende-se identificar o estilo de liderança predominante entre os diretores técnicos das IPSS, analisando a sua relação com a frequência dos conflitos organizacionais. Simultaneamente, procura-se explorar o impacto da comunicação e da partilha de informação na gestão desses conflitos, bem como compreender a perceção dos diretores técnicos acerca da origem e das consequências que estes conflitos geram nas suas instituições. Trata-se de um estudo empírico local inédito, desenvolvido nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres.

Segundo o estudo de Espejo-Pereda et al. (2025) o mesmo explora os estilos de liderança em organizações sem fins lucrativos na América Latina, focando a interação entre a cultura de aprendizagem e a capacidade dinâmica das organizações. A pesquisa empírica revela que estilos de liderança mais colaborativos e transformacionais favorecem uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua, o que, por sua vez, fortalece a capacidade das organizações de se adaptarem e inovarem em um ambiente em constante mudança. Os resultados indicam que uma liderança eficaz, centrada no desenvolvimento coletivo, é essencial para o sucesso sustentável de organizações do terceiro setor.

A investigação desenvolvida insere-se num quadro metodológico quantitativo, que permitiu recolher dados junto de diretores técnicos, possibilitando uma análise empírica sobre a dinâmica da liderança e dos conflitos nas IPSS. Espera-se que os resultados obtenham contributos relevantes para a prática da gestão nestas organizações, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e eficazes, e, por consequência, uma maior qualidade na prestação dos serviços sociais.

# **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO**

## **I.1 – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA**

A presente dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, irá incidir sobre o tema impacto da liderança na gestão de conflitos das organizações sociais: um estudo multicase das IPSS do concelho de Fornos de Algodres.

A economia social é crucial para apoiar os segmentos mais vulneráveis da sociedade. Segundo a Lei de Bases (Lei nº 30/2013, de 8 de maio), a economia social abrange atividades económicas e sociais realizadas por diversas entidades, que visam o bem comum da sociedade e dos seus membros e beneficiários, quando socialmente relevantes. Este tipo de economia inclui entidades como as IPSS, também denominadas, em alguns casos, por organizações sociais, que são entidades privadas de carácter social, sem fins lucrativos, e que têm como objetivo a promoção do bem-estar e qualidade de vida das comunidades abrangidas, especialmente dos mais vulneráveis e das famílias. As mesmas oferecem serviços de apoio às crianças, idosos, pessoas com deficiência, entre outros.

Neste estudo iremos abordar as IPSS que são equipamentos que oferecem acolhimento e cuidados a crianças, pessoas com incapacidade ou deficiência e idosos que necessitam dos serviços destas instituições para auxiliar as famílias ou até mesmo para alojamento coletivo, temporário ou permanente. Nessas estruturas, os serviços são variados dependendo do tipo de resposta social.

Nas organizações sociais, a liderança desempenha um papel crucial na gestão dos conflitos entre os membros das equipas de trabalho. Em todas as organizações existem conflitos decorrentes do dia a dia, sendo esta uma problemática que pode acontecer com mais ou menos intensidade, dependendo das equipas que estão sob a alçada de cada líder, e de que maneira isso influencia os restantes. Os líderes eficazes aplicam competências de comunicação, empatia e técnicas de negociação em que abordam o conflito de forma construtiva, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e com incentivo ao diálogo entre todas as partes envolvidas. Além disto, os líderes ou gestores podem implementar as políticas e os procedimentos de forma transparente e justa, com objetivos claros para gerir os conflitos de forma a fortalecer a organização para uma melhoria contínua.

## **I.2 – DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM**

A presente investigação científica terá como campo de estudo as IPSS do concelho de Fornos de Algodres. A escolha do tema para estudo, nestas IPSS, deve-se não apenas à área profissional da autora deste estudo, mas sobretudo pelo facto da mesma lidar com esta problemática no dia a dia. Além disso, a escolha do território para investigação deve-se ao fator de proximidade, devido à autora residir e trabalhar no concelho, facilitando, assim, a obtenção de conhecimentos aprofundados sobre a liderança e a gestão de conflitos nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres, ficando este situado no distrito da Guarda, na região centro do país.

No que se refere ao universo ou população, este concelho apresenta uma dimensão de dez IPSS, em que serão aplicados, ao público-alvo, um tipo de técnica de recolha de dados. Aos colaboradores das dez IPSS será entregue um inquérito por questionário com questões direcionadas aos Colaboradores, em que serão contempladas todas as respostas sociais, e, também, será aplicado outro questionário aos diretores técnicos/líderes destas respostas sociais. O presente estudo empírico decorreu de outubro de 2024 a julho de 2025.

No enquadramento teórico do estudo de investigação serão abordados e refletidos os seguintes conceitos: enquadramento da economia social e terceiro setor, incidindo mais sobre as IPSS; recursos humanos nas organizações sociais, com maior incidência no tipo de equipas de trabalho; conceito de liderança, líder e estilos de liderança, pois numa resposta social o líder é quem toma as maiores decisões; conceitos de comunicação, conflito e de gestão de conflitos (estratégias de gestão de conflitos). Dentro do enquadramento iremos abordar, ainda, a interligação entre a liderança e a gestão de conflitos.

Numa primeira fase, será realizada uma pesquisa bibliográfica centrada nos temas principais da proposta de dissertação. Esta pesquisa sustentará a elaboração do capítulo de revisão da literatura, sendo desenvolvida com base em artigos e revistas científicas, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e obras especializadas nas áreas temáticas em estudo, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos e os conceitos relevantes.

Num segundo momento, vamos estabelecer o desenho metodológico, que consiste no rumo ou plano que o estudo irá seguir para atingir os objetivos mais à frente definidos.

Com este desenho pretendemos responder à questão de partida deste estudo, bem como orientar a recolha, análise e interpretação das evidências empíricas a recolher. Na parte prática do estudo, iremos optar por uma abordagem quantitativa, que nos permitirá quantificar e analisar os dados de forma numérica, proporcionando uma compreensão mais precisa e objetiva dos fenómenos em estudo, com uma base sólida de dados numéricos para a nossa investigação.

No terceiro momento do estudo, iremos realizar a descrição, análise e discussão teórica dos resultados obtidos.

Terminaremos com a elaboração da conclusão. Neste ponto, iremos refletir sobre os objetivos definidos e a questão de investigação proposta, avaliando se os objetivos foram alcançados e como se desenvolveu a resposta à questão de investigação. Também realizaremos uma análise crítica das limitações encontradas durante o estudo e discutiremos as contribuições teóricas e práticas do mesmo, oferecendo sugestões para investigações futuras.

### **I.3 – JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA**

A escolha deste tema fundamenta-se na sua relevância para as organizações sociais, em particular para as IPSS, onde a dinâmica de trabalho por turnos potencia o surgimento de conflitos entre equipas. Esta realidade levanta, com especial pertinência, a questão: “de que forma a liderança de quem se encontra a liderar poderá influenciar na resolução destes possíveis conflitos entre equipas?”.

A importância da presente investigação reside na necessidade de compreender se existe gestão de conflitos nas organizações do terceiro setor e o impacto da liderança nesse contexto. Embora existam investigações sobre este tema nas empresas e no contexto da saúde, há uma lacuna significativa em relação à sua aplicação nas organizações sociais. Assim, este estudo visa colmatar essa lacuna ao examinar se e como as organizações do terceiro setor lidam com conflitos e como a liderança influencia esse processo. Ao fazê-lo, esperamos contribuir para o avanço do conhecimento nesta área e destacar as estratégias adotadas pelas organizações sociais para enfrentar os desafios relacionados à liderança e gestão de conflitos.

O interesse em desenvolver esta investigação decorre também da consciência de que a liderança e a gestão de conflitos exercem uma influência significativa na vida, na satisfação e no desempenho profissional tanto dos colaboradores como dos diretores

técnicos das organizações. Estas dimensões assumem um papel crucial no bom funcionamento das instituições, cuja missão é prestar serviços de excelência e promover a qualidade de vida dos seus utentes.

A decisão de abordar este tema advém, igualmente, da convicção de que é fundamental possuir conhecimentos nesta área para uma gestão organizacional eficaz. Além disso, trata-se de uma temática extremamente interessante e essencial no contexto da gestão de recursos humanos, mas para a qual ainda existem poucos estudos e investigações direcionados especificamente para as organizações sociais. Assim, surge a relevância de explorar este domínio a fim de melhorar a compreensão sobre como lidar com os desafios relacionados com a gestão de conflitos e liderança nesses contextos específicos. Portanto, consideramos fundamental aprofundar o conhecimento nesta área, com o objetivo de melhorar a capacidade de gestão dessas organizações e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Para além de colmatar a lacuna teórica existente, este estudo oferece também um contributo prático e contextualizado, ao analisar pela primeira vez as dinâmicas de liderança e gestão de conflitos nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres. Esta abordagem local permite compreender os desafios concretos vividos por diretores técnicos e colaboradores, fornecendo dados empíricos que podem apoiar o desenvolvimento de estratégias de comunicação interna, formação em liderança e melhoria do clima organizacional. Assim, os resultados poderão contribuir não só para o fortalecimento das práticas de gestão nas IPSS locais, mas também para a reflexão sobre políticas de gestão no terceiro setor a nível regional.

#### **I.4 – OBJETIVOS DO ESTUDO**

Os objetivos da presente investigação, tendo em conta a questão de investigação, foram estruturados de forma hierárquica, distinguindo-se entre objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral consiste em analisar a influência dos estilos e estratégias de liderança, das práticas de comunicação e dos comportamentos das equipas na gestão e resolução de conflitos. Para alcançar este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

**O1** - Identificar os estilos de liderança predominantes nas diversas equipas de trabalho das IPSS;

**O2** - Analisar de que forma cada estilo de liderança contribui para intensificar ou atenuar os conflitos;

**O3** - Conhecer a eficácia das práticas de liderança na resolução de conflitos nas equipas de trabalho;

**O4** - Observar e descrever as estratégias de comunicação utilizadas pelos líderes na gestão de conflitos;

**O5** - Analisar a relação entre a qualidade da comunicação e a frequência de conflitos nas equipas;

**O6** - Identificar práticas de comunicação consideradas eficazes pelos líderes e colaboradores na melhoria da gestão de conflitos;

**O7** - Analisar o papel do líder na tomada de decisões, relacionadas com conflitos organizacionais;

**O8** - Identificar quem assume o papel de gestor de conflitos dentro das organizações sociais e que estratégias utiliza;

**O9** - Identificar as principais causas na origem de conflitos nas IPSS, compreendendo de que forma são mitigadas pelas lideranças e pelas equipas.

## **I.5 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

A fase inicial de qualquer investigação científica centra-se na formulação do problema de investigação, que serve como base para a definição do objeto de estudo. A formulação do problema é o ponto crucial no processo de investigação científica, pois implica a escolha de uma área temática específica e a apresentação dessa temática sob a forma de uma questão inicial. A formulação desta questão é de extrema importância, uma vez que deve possuir certas características para desempenhar eficazmente o seu papel. Estas características incluem clareza (a questão deve ser formulada de forma clara e compreensível, evitando ambiguidades e interpretações diferentes), precisão (deve ser específica e precisa, definindo claramente os conceitos e variáveis envolvidos na investigação), pertinência (a questão deve ser relevante para o campo de estudo em questão e para a comunidade científica, abordando um problema atual ou uma lacuna no conhecimento) e exequibilidade (deve ser possível responder à questão inicial com os recursos disponíveis, incluindo tempo, acesso a dados e métodos de pesquisa viáveis) (Antunes, 2024). Ao garantir que a questão inicial apresenta estas características,

estaremos a garantir uma base sólida para a investigação e a maximizar a probabilidade de obter resultados significativos e relevantes.

No presente estudo, a investigação que pretendemos levar a cabo materializa-se na seguinte questão de investigação: *“De que modo os estilos de liderança influenciam a gestão de conflitos nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres?”*.

No que diz respeito às hipóteses teóricas consideradas, este estudo tem como objetivo investigar a relação entre a perceção dos diretores técnicos e dos colaboradores sobre a liderança e a gestão de conflitos nas organizações.

A hipótese central desta investigação consiste em averiguar se uma liderança eficaz influencia a forma como os conflitos são geridos e resolvidos dentro destas organizações. Em outras palavras, pretende-se analisar se a qualidade ou o tipo de liderança desempenha um papel significativo na eficácia dos processos de gestão e resolução de conflitos.

Este estudo procura explorar detalhadamente as perceções dos diretores técnicos e dos colaboradores, bem como verificar as práticas de liderança implementadas, e a sua relação com os processos de gestão de conflitos. A investigação procurará identificar padrões e tendências que possam fornecer uma compreensão sobre a influência da liderança na dinâmica dos conflitos organizacionais. Ao fazer isso, esperamos contribuir para uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a eficácia da gestão de conflitos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para lidar com os conflitos nas organizações.

Após clarificados o tema, os objetivos e a questão de investigação, apresenta-se de seguida o enquadramento teórico que sustenta os conceitos fundamentais deste estudo e estabelece as bases para a análise empírica realizada.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### II.1 - ECONOMIA SOCIAL E TERCEIRO SETOR

A economia social em Portugal abrange um conjunto de atividades económicas e sociais realizadas por entidades cujas prioridades não se centram só no lucro, mas, sim, na solidariedade e no benefício coletivo. Estas entidades operam em diversos setores, incluindo a saúde, a educação, a assistência social, a cultura, o desporto, entre outros.

Os principais tipos de organizações que compõem a economia social em Portugal incluem as cooperativas, as associações, as mutualidades e as fundações. As cooperativas são entidades que funcionam com base na cooperação e na ajuda mútua entre os seus membros, sendo detidas e geridas por estes, que participam de forma democrática nos processos de tomada de decisão. As associações, por sua vez, são organizações sem fins lucrativos que desenvolvem atividades de interesse social, cultural, recreativo ou assistencial. As mutualidades consistem em associações de pessoas que se organizam com o propósito de prestar apoio mútuo em situações de necessidade, como doenças, acidentes ou desemprego. Já as fundações são entidades instituídas por um ou mais doadores com o objetivo de concretizar criadas por um ou mais doadores para a realização de um objetivo social ou cultural, administrando um património destinado a esse fim (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social [CASES], 2019; Garrido, 2022).

A economia social é reconhecida legalmente em Portugal através da lei de bases da economia social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, 2013), que define os princípios e as regras aplicáveis às organizações que integram este setor. Esta lei destaca a importância da economia social na promoção do desenvolvimento sustentável, na criação de emprego e na coesão social.

O Elkington (2020) aborda a Economia Social sob uma ótica regenerativa, introduzindo o conceito de *Green Swans*, que visa modelos de negócio que não apenas mitiguem os impactos negativos das organizações, mas que ativamente contribuam para a regeneração dos sistemas ecológicos e sociais. Elkington defende que as organizações, especialmente as da Economia Social, devem ser protagonistas na transformação de seus contextos, alinhando suas práticas de gestão com os objetivos de sustentabilidade, justiça social e regeneração ambiental. Este modelo de negócios é um exemplo de inovação regenerativa, que busca harmonizar objetivos económicos com o bem-estar das pessoas e das comunidades, uma proposta fundamental para a sustentabilidade a longo prazo.

O terceiro setor refere-se ao conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, que atuam em prol de causas sociais, ambientais, culturais e de desenvolvimento comunitário. Este setor é complementar ao setor público e ao setor privado com fins lucrativos, desempenhando um papel crucial na sociedade ao responder a necessidades sociais que, muitas vezes, não são totalmente atendidas pelos outros dois setores (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, 2013).

Segundo Monni e Smaliukienė (2019, 2020) oferecem uma perspectiva sobre a comunicação organizacional dentro da Economia Social, focando no papel do *social marketing* como estratégia de mudança comportamental. Eles argumentam que a comunicação deve ir além da simples transmissão de informações, sendo um mecanismo ativo para promover mudanças de atitudes em direção a objetivos socialmente desejáveis. Para as organizações da Economia Social, isso se traduz em influenciar comportamentos em áreas como saúde, educação e sustentabilidade, utilizando a comunicação não apenas para informar, mas também como ferramenta para engajamento social e transformação. Esta abordagem destaca a importância da comunicação eficaz na criação de confiança e no fortalecimento da legitimidade das organizações perante seus stakeholders.

Em Portugal, o terceiro setor é composto por diversas entidades que desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar social, destacando-se as Organizações Não Governamentais (ONG), as IPSS e os movimentos de voluntariado. As ONG são entidades que atuam em diversas áreas, como os direitos humanos, a proteção ambiental, o desenvolvimento comunitário, entre outras. As IPSS prestam serviços sociais essenciais, como apoio a idosos, crianças, pessoas com deficiência e famílias carentes. Por fim, o voluntariado engloba movimentos e redes de voluntários que se mobilizam para prestar ajuda e serviços em diversas áreas, promovendo a participação cívica e a solidariedade (CASES, 2019; Silva, 2020). Estas organizações permitem construir um modelo conceptual integrado, onde a liderança e a comunicação atuam como fatores centrais na prevenção e resolução de conflitos organizacionais.

Embora os conceitos de Economia Social e Terceiro Setor sejam distintos, frequentemente poderão sobrepor-se em Portugal. Ambos os setores incluem entidades que atuam com objetivos sociais e comunitários, priorizando o bem-estar coletivo sobre o lucro individual. As organizações da Economia Social fazem parte do Terceiro Setor, mas este último inclui também outras formas de organização sem fins lucrativos que

podem não estar formalmente classificadas como economia social (CASES, 2019; Vieira et al., 2017).

O impacto da economia social e do terceiro setor em Portugal é significativo, contribuindo para a criação de emprego, a promoção da coesão social e o desenvolvimento de serviços essenciais para a comunidade. No entanto, estes setores enfrentam desafios, incluindo a necessidade de financiamento sustentável, a profissionalização da gestão das organizações e a adaptação às mudanças sociais e económicas (CASES, 2019; Vieira et al., 2017).

Northouse (2021) contribui para a compreensão da liderança nas organizações da Economia Social, oferecendo um modelo abrangente que destaca diferentes estilos de liderança, incluindo a liderança transformacional, ética e inclusiva. Northouse enfatiza a interação entre as características dos líderes, as necessidades dos seguidores e as exigências do contexto organizacional, destacando a importância da adaptação do estilo de liderança ao ambiente. Nas organizações da Economia Social, onde os recursos são limitados e as demandas dos stakeholders são diversas, ele defende que líderes colaborativos e transformacionais são essenciais para criar culturas organizacionais resilientes e adaptativas. Além disso, ele ressalta que a liderança eficaz nestes contextos depende da capacidade de mobilizar valores éticos e promover o bem-estar coletivo, alinhando a missão organizacional com as práticas diárias de gestão.

A economia social e o terceiro setor em Portugal desempenham um papel vital no fortalecimento da sociedade, proporcionando serviços e apoio que o setor público e o setor privado tradicional não conseguem alcançar. O reconhecimento legal e o apoio institucional são fundamentais para garantir que estas organizações continuem a prosperar e a cumprir as suas missões sociais (CASES, 2019; Vieira et al., 2017).

### ***II.1.1 - AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS COM O ESTATUTO DE IPSS***

Segundo o Instituto de Segurança Social (2014), as organizações sociais com o estatuto de IPSS são organizações privadas sem fins lucrativos, cuja principal missão é a promoção da solidariedade social, contribuindo para o bem-estar e a melhoria das condições de vida das pessoas e das comunidades. Estas instituições desempenham um papel fundamental no apoio social em Portugal, atuando em áreas como a educação, a

saúde, a assistência a idosos, crianças, pessoas com deficiência, e famílias em situação de vulnerabilidade.

Segundo Sacilotto (2015), as IPSS apresentam três características fundamentais. Em primeiro lugar, são organizações sem fins lucrativos, o que significa que não têm como objetivo a obtenção de lucro, sendo que todos os recursos obtidos são reinvestidos na concretização das suas atividades e na melhoria contínua dos serviços prestados. Em segundo lugar, embora resultem de iniciativa privada, as IPSS têm um forte caráter comunitário, atuando frequentemente em articulação e complementaridade com os serviços públicos, especialmente na resposta a necessidades sociais. Por fim, são entidades reconhecidas como de utilidade pública, o que lhes confere a possibilidade de receber apoios e benefícios do Estado, bem como donativos provenientes de particulares e empresas, os quais podem usufruir de benefícios fiscais.

Quanto à regulação e ao reconhecimento, o estatuto de IPSS é regulado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que estabelece os requisitos e as condições para o reconhecimento das instituições como IPSS. Este reconhecimento é atribuído pelo Instituto da Segurança Social (ISS), que supervisiona e apoia estas entidades.

As áreas de intervenção que as IPSS trabalham incluem:

- Apoio à Infância e Juventude: Creches, jardins de infância, centros de atividades de tempos livres (ATL) e lares de jovens;
- Apoio à Terceira Idade: Lares de idosos, centros de dia, apoio domiciliário e unidades de cuidados continuados;
- Apoio a Pessoas com Deficiência: Centros de reabilitação, lares residenciais e serviços de apoio domiciliário;
- Apoio à Família e Comunidade: Centros de acolhimento, apoio a vítimas de violência doméstica, e programas de inserção social e profissional;
- Saúde: Clínicas, centros de saúde e serviços de apoio a doentes crónicos (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4).

Alguns dos principais desafios e oportunidades enfrentados pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no seu quotidiano relacionam-se com questões de financiamento, profissionalização e inovação social. A sustentabilidade financeira constitui uma das maiores dificuldades, uma vez que estas instituições dependem

frequentemente de apoios estatais, donativos e parcerias com entidades privadas. Neste contexto, a diversificação das fontes de financiamento revela-se essencial para garantir a continuidade e a expansão das suas atividades. Paralelamente, tem-se verificado um processo crescente de profissionalização da gestão das IPSS, o qual exige competências cada vez mais especializadas nas áreas da gestão, administração, contabilidade e recursos humanos. A aposta na formação contínua dos profissionais é, por isso, fundamental para assegurar a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, as IPSS assumem frequentemente um papel de vanguarda na inovação social, desenvolvendo e implementando soluções criativas e eficazes para responder a problemas sociais complexos, através da utilização de novas metodologias e tecnologias (Sacilotto, 2015).

Os impactos sociais das IPSS são inúmeros e conferem-lhes um papel vital na sociedade portuguesa, aliviando as carências sociais e contribuindo para a coesão social. Além disso, oferecem serviços essenciais que, muitas vezes, não são plenamente abrangidos pelo setor público, respondendo de forma flexível e adaptada às necessidades locais (Sacilotto, 2015).

Em suma, as IPSS são pilares fundamentais do sistema de apoio social em Portugal, visto que a sua atuação diversificada e dedicada à promoção do bem-estar e da inclusão social torna-as indispensáveis no panorama social do país. O reconhecimento, o apoio contínuo e a profissionalização destas entidades são essenciais para assegurar que continuem a cumprir a sua missão de solidariedade e apoio às comunidades (Sacilotto, 2015).

## **II.2 - RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Os recursos humanos, em Portugal, tal como em muitos outros países, desempenham um papel fundamental nas organizações sociais. Estas organizações incluem uma ampla variedade de entidades, tais como as ONG, organizações da sociedade civil, associações, fundações, e outras instituições sem fins lucrativos, que atuam em diversas áreas (Sacomano Neto & Escrivão Filho, 2000).

Segundo Marconi (2014), os recursos humanos nessas organizações desempenham variadas funções, como:

- Recrutamento e seleção: responsáveis por atrair e recrutar candidatos qualificados para posições dentro da organização, garantindo que haja uma boa correspondência entre as competências e experiências dos candidatos e as necessidades da organização;

- Gestão de talentos: desenvolvem estratégias para identificar, desenvolver e reter talentos dentro da organização, incentivando o crescimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Formação e desenvolvimento: planeiam e implementam programas de formação e desenvolvimento para capacitar os colaboradores, garantindo que tenham as competências necessárias para desempenhar eficazmente as suas funções e contribuir para os objetivos da organização;
- Gestão de desempenho: estabelecem sistemas e processos para avaliar o desempenho dos colaboradores, fornecendo *feedback* e orientação para melhorias contínuas;
- Gestão de compensação e benefícios: responsáveis por definir políticas de remuneração e benefícios, garantindo que sejam justas e competitivas em relação ao mercado, e que contribuam para a motivação e retenção dos colaboradores;
- Gestão de relações laborais: Trabalham para promover relações laborais saudáveis e construtivas, facilitando a comunicação entre a administração e os colaboradores, e resolvendo conflitos de forma eficaz (Marconi, 2014).

Além disso, os recursos humanos nas organizações sociais em Portugal podem enfrentar desafios específicos, como a gestão de recursos limitados, a necessidade de atrair voluntários e a adaptação a um ambiente regulamentar complexo (Fernandes, 2012).

Em suma, os recursos humanos desempenham um papel crucial no funcionamento eficaz das organizações sociais em Portugal, ajudando a garantir que tenham os colaboradores certos, com as competências certas, no lugar certo, para cumprir as suas missões e alcançar os seus objetivos (Fernandes, 2012).

### ***II.2.1 - TIPOS DE EQUIPAS DE TRABALHO***

Nas organizações sociais, a gestão de conflitos e a liderança são elementos cruciais que podem determinar o sucesso das equipas de trabalho. Para Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), diversos tipos de equipas podem ser compostos para abordar especificamente estas áreas, garantindo que a organização funcione de maneira harmoniosa e eficiente. Alguns tipos de equipas de trabalho evidenciados na liderança são a equipa de liderança executiva, a equipa de gestão de projetos, equipa de liderança

transformacional, equipa de desenvolvimento de liderança e equipa de supervisão operacional (Sacomano Neto & Escrivão Filho, 2000).

A equipa de liderança executiva é composta pelos principais líderes da organização, incluindo diretores e gestores de topo, para definir a visão, missão e estratégias da organização, tomando decisões estratégicas. Já a equipa de gestão de projetos, liderada por um gestor de projetos, é composta por membros responsáveis pela execução de projetos específicos. Esta trata do planeamento, da execução e da monitorização dos projetos, assegurando que os objetivos são alcançados dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos. A equipa de liderança transformacional está focada em inspirar e motivar os colaboradores para alcançar mudanças positivas e inovadoras, tentando promover uma cultura de inovação, colaboração e desenvolvimento pessoal. Na equipa de desenvolvimento de liderança, responsável por identificar e desenvolver futuros líderes dentro da organização, há uma maior incidência em oferecer programas de formação, mentoria e *coaching* para preparar colaboradores para posições de liderança. A equipa de supervisão operacional é liderada por supervisores ou gestores de linha que garantem a operação diária eficiente da organização. Para gerir equipas de trabalho no dia-a-dia, resolver problemas operacionais e assegurar o cumprimento das políticas organizacionais.

Segundo Calvacante (2020), existem ainda alguns tipos de equipas de trabalho evidenciadas na gestão de conflitos:

- A equipa de mediação de conflitos, que pode ser composta por mediadores treinados que intervêm em conflitos significativos dentro da organização, tendo por função facilitar a comunicação, promover a compreensão mútua e ajudar a alcançar soluções consensuais, e, por exemplo, em que os mediadores internos ou externos resolvem disputas entre colaboradores ou entre a organização e os beneficiários;
- A equipa de recursos humanos, que é responsável por todas as funções relacionadas com a gestão de pessoal, o apoio e orientação aos colaboradores, bem como a implementação de políticas e procedimentos para a resolução de conflitos laborais, assegurando práticas de gestão de conflitos alinhadas com os valores da organização, ou, por exemplo, em que os especialistas em recursos humanos treinam gestores e colaboradores em técnicas de resolução de conflitos;

- A equipa multidisciplinar de suporte, que inclui membros de diferentes áreas que colaboram para fornecer apoio abrangente na resolução de conflitos, ao trazer perspectivas diversificadas e habilidades complementares para resolver conflitos complexos;
- A equipa de supervisão e *feedback*, que supervisiona o desempenho e proporciona *feedback* contínuo para prevenir e resolver conflitos, monitorizando o ambiente de trabalho, identificando fontes de conflito e intervindo proativamente. Os supervisores realizam avaliações regulares e reuniões de *feedback* com as suas equipas;
- A equipa de resolução de crises está formatada temporariamente para lidar com crises ou conflitos graves e inesperados. A mesma atua rapidamente para resolver a crise, mitigar danos e restaurar a normalidade (Calvacante, 2020).

Cada tipo de equipa tem um papel específico na gestão de conflitos e liderança, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo nas organizações sociais. A combinação de habilidades de resolução de conflitos e capacidades de liderança é essencial para enfrentar desafios e alcançar os objetivos organizacionais, principalmente nas equipas mais difíceis (Calvacante, 2020).

### **II.3- LIDERANÇA**

A Liderança é um conceito multifacetado e difícil de definir com precisão, pois varia conforme o contexto. No entanto, pode ser descrita como a habilidade de conduzir pessoas, de forma voluntária, em direção a objetivos específicos. Assim, implica influenciar e motivar os outros, promovendo um ambiente onde as pessoas se sintam empoderadas a contribuir com as suas ideias e ações (Jordão, 2007). Também para Silva (2019), a definição de liderança envolve influenciar as atitudes e comportamentos dos outros, ou seja, é um processo intencional de influência sobre os colaboradores e está intrinsecamente ligada a interações grupais.

De acordo com Santos et al., (2024), a liderança é um ato de orientar, motivar e influenciar pessoas, tendo um papel importante na identificação de comportamentos individuais, das equipas e também da organização. Assim, a liderança é um fator de motivação e de ações que impulsionam as consequências entre o líder e as equipas de trabalho, através de um ambiente de trabalho positivo (Hunter, 2019).

Goleman (2015) defende que a liderança produz resultados através do Quociente de Inteligência (QI) ou o Quociente Emocional (QE). O mesmo identifica a liderança como aptidões de inteligência emocional e fatores de desempenho. Deste modo, uma liderança eficaz está relacionada à capacidade de motivar e comunicar com as equipas de trabalho, bem como ao conceito de inteligência emocional na adaptação às situações e na tomada de decisão (Monteiro & Cunha, 2024).

### ***II.3.1 - LÍDER***

Um líder é uma pessoa que é aceite e seguida por um grupo, principalmente devido à sua habilidade de influenciar e inspirar confiança, ou seja, é alguém que colabora, orienta e desenvolve a equipa, com o foco no crescimento individual e coletivo.

Um bom líder não se limita a dar ordens, mas explica a importância das ações, reconhece esforços e contribui para a solução de problemas (Jordão, 2007). Silva (2019) destaca que o líder é desafiado a desenvolver competências para resolver conflitos e transformá-los em oportunidades de crescimento, reconhecendo a importância de uma comunicação clara e da gestão eficaz de conflitos para o desempenho da equipa.

Em suma, o líder controla, sonha e realiza, através do compromisso e de uma relação funcional com os colaboradores (Nascimento et al., 2020). Este tem, assim, a capacidade de influenciar pessoas ou equipas de trabalho, através da influência do poder e autoridade. A tarefa do líder é controlar as situações de conflito e mobilizar recursos tanto humanos quanto materiais para a organização (Bunn & Fumagalli, 2016).

### ***II.3.2 - ESTILOS DE LIDERANÇA***

Para Jordão (2007), os diferentes estilos de liderança incluem os diversos tipos de líderes, em que não há um estilo superior aos outros, mas sim um mais adequado para determinadas situações como:

**Tabela 1 – Estilos de Liderança através do Líder**

<b>Líder</b>	<b>Definição</b>
Líder facilitador	Ajuda as pessoas a identificarem os seus valores e interesses e fomenta o autoconhecimento e a motivação interna dos colaboradores
Líder avaliador	Estabelece critérios claros de avaliação, informa sobre o desempenho dos colaboradores e sugere ações para melhoria, promove a transparência, e fornece feedback construtivo, orientando o desenvolvimento dos colaboradores

Líder conselheiro	Ajuda o colaborador a identificar metas próprias relacionadas com a carreira e facilita o acesso aos recursos necessários para o desenvolvimento.
Líder participativo	Permite que os colaboradores contribuam com as decisões e incentiva o envolvimento e a cooperação, aumentando o compromisso e a satisfação dos colaboradores;
Líder autocrático	Determina as ideias e as ações do grupo, exigindo obediência, e pode ser eficiente em situações de crise ou quando é necessária uma direção rápida e decisiva
Líder Democrático	Tanto o líder quanto o grupo participam das decisões e promovem um ambiente colaborativo e inclusivo, valorizando as opiniões de todos.
Líder servidor	Comparado a uma mãe que atende às necessidades dos filhos, muitas vezes sacrificando-se em prol deles. Atua para ajudar a equipa onde for necessário, servindo à empresa e aos colaboradores, conquistando a confiança através do exemplo e não apenas da autoridade.

**FONTE: Elaboração própria**

Cada estilo de liderança tem as suas próprias vantagens e é mais adequado para diferentes contextos, tal como, podemos observar na tabela 1. A escolha do estilo de liderança deve considerar a situação específica, as necessidades da equipa e os objetivos da organização. Um bom líder é capaz de adaptar o seu estilo conforme as circunstâncias, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e positivo.

Na avaliação do impacto da liderança, Goleman (2015) definiu seis estilos de liderança através da ligação entre liderança, inteligência emocional, clima organizacional, desempenho e influencia positiva, com se observa na tabela 2.

**Tabela 2 – Estilos de Liderança**

Estilos de liderança	Efeitos	Impacto organizacional	Quando é adequado
Autoritária/ Visionária	Partilha objetivos comuns	Bastante Positivo	Nova visão de mudança
<i>Coaching</i>	Ligação entre objetivos individuais e metas de equipas	Altamente Positivo	Ajuda na colaboração entre equipas
Afiliativa	Valoriza os contributos das pessoas	Positivo	Resolve desvios nas equipas

Democrática	Compromisso através da participação	Positivo	Colaboração por consenso
<i>Pacesetting</i>	Lança desafios e metas arrebatadoras	Negativo	Bons resultados com equipa motivada e competente
Coerciva/ Dominante	Acalma receios em situações de emergência	Negativo	Períodos de crise e em reestruturação

**FONTE: Elaboração própria adaptado de Goleman (2015)**

Para Botelho e Krom (2010), existem três estilos de liderança: Liderança Autocrática, Liderança Laissez-Faire e Liderança Democrática. Na Liderança Autocrática, o comportamento dos grupos demonstra uma forte tensão, frustração e agressividade, ou seja, a equipa não demonstra satisfação na tarefa e somente a desenvolve com a presença física do líder. Já na Liderança *Laissez-Faire*, as tarefas desenvolvem-se ao acaso, cometendo-se muitos erros, e perdendo muito tempo em discussões pessoais, sendo marcada por um forte individualismo, agressividade e pouco respeito em relação ao líder. Por último, na Liderança Democrática existe a formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre as equipas de trabalho.

#### **II.4 - COMUNICAÇÃO**

Para Rocha e Luz (2020), a comunicação eficaz nas organizações é fundamental para o sucesso e eficácia operacional. Esta envolve a troca clara, em que a linguagem entre indivíduos e equipas deve ser simples, direta e baseada em informações precisas, promovendo a compreensão mútua e a colaboração. Para uma comunicação eficaz são indispensáveis a escuta ativa e o *feedback* para melhoria contínua, ou seja, não se trata apenas de ouvir as palavras, mas também de interpretar o tom, a linguagem corporal e os sentimentos subjacentes (Gimenes et al., n.d.).

Para Kunsch (2018), os benefícios da comunicação eficaz são o aumento da produtividade, através da redução de erros, a melhoria do clima organizacional, o maior comprometimento dos funcionários, bem como um melhor processo de tomada de decisões e de resolução de problemas. Assim, a comunicação desempenha um papel crucial na gestão de conflitos e nas relações interpessoais.

Quando substituímos o termo “mediação” por “comunicação”, torna-se evidente a estreita ligação entre ambos os conceitos (Silva, 2019). De acordo com Lopes e Patrão (2014, cit. por Monteiro & Cunha, 2024), os princípios que regem a mediação são de extrema importância, uma vez que colocam a comunicação como o principal método para a resolução de conflitos. Entre esses princípios destaca-se, em primeiro lugar, a voluntariedade, em que o mediador tem autonomia da vontade privada, ou seja, liberdade de adesão e desistência ao processo de mediação. A confidencialidade assegura o sigilo de todas as informações partilhadas ao longo do processo. A igualdade e a imparcialidade determinam que o mediador deve ter um papel imparcial e deve dar tratamento igual a todos os mediados. A isenção implica que o mediador não deve alterar o conteúdo dito pelos mediados e abster-se da sua opinião. A competência e responsabilidade exigem que o mediador possua habilidades e técnicas específicas para mediar através de formação contínua. A independência implica que o mediador deve atuar de forma livre e imparcial, sem sofrer qualquer tipo de pressão externa. Além disso, o caráter informal e flexível do processo permite que o mediador adapte a mediação às especificidades de cada caso e de cada interveniente. Por fim, a executoriedade atribui força executiva aos acordos alcançados, mesmo sem necessidade de homologação judicial.

## II.5 - CONFLITOS

A palavra “conflito” tem origem etimológica no latim *conflictus* e está associada a termos como choque, confronto, e colisão entre duas forças opostas. Este confronto pode ocorrer entre pessoas ou grupos que têm interesses ou ideias contrárias (Berg, 2012, cit. por Silva, 2019).

O conflito é uma parte inevitável das interações humanas dentro das organizações e pode originar efeitos tanto positivos como negativos, dependendo de como é gerido (Pinto Bonetto et al., 2017).

**Tabela 3 – Efeitos do Conflito**

<b>Aspetos positivos</b>	<b>Aspetos negativos</b>
Estimula o interesse e a curiosidade	<i>Stress</i>
Aumenta a coesão das equipas	Adversidade/ rivalidades
Foco para o problema	Perda de energia
Impedimento de conflitos mais graves	Distorção de informação

**Fonte: Elaboração própria**

## II.6 - GESTÃO DE CONFLITOS

O gestor de conflitos desempenha um papel crucial na resolução de discussões e na promoção de acordos benéficos para todas as partes envolvidas. O papel do gestor de conflitos é, sem dúvida, o de negociar com vantagem, o que implica estar atento a quatro pontos fundamentais: planejamento, preparação, pontualidade e saber ouvir (Silva, 2019).

Para Dias e Ramos (2021), o gestor de conflito não deve deixar arrastar os conflitos por um longo período. O mesmo deve estimular a cooperação, o foco na tarefa, e motivar para alcançarem os objetivos organizacionais, sendo o desafio principal do gestor o da redução do conflito. Já Figueiredo (2012) ressalta que o gestor de conflitos tem de ser um mediador em todas as situações de conflito:

Existem situações em que o gestor deve agir como mediador, neste caso, funciona como uma terceira parte que tem a finalidade de resolver os conflitos de outras pessoas. Neste caso, o gestor deve ser um participante “habilidoso” na dinâmica do conflito interpessoal e deve estar preparado para essa importante atuação, no que diz respeito aos conflitos interpessoais, de forma a não ter dificuldades para atingir o melhor resultado desejado. (p. 56)

Para Caumo (2018), o gestor deve identificar o conflito e as causas para a resolução do mesmo, considerando as estratégias de resolução como meio fundamental para resolver o conflito.

### II.6.1 - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

As estratégias de gestão de conflitos têm um papel fundamental no processo de mediação. Antes de definir a estratégia de mediação a seguir, é crucial considerar diversos fatores, especialmente o tipo de negociação em questão. Para Silva (2019), existem três tipos principais de negociação: distributiva, integrativa e competitiva com podemos observar na tabela 4.

**Tabela 4 – Tipos de Negociação**

<b>Tipos de Negociação</b>	<b>Descrição</b>
Negociação Distributiva	Caracteriza-se na procura das vantagens na distribuição do objeto negociado por ambas as partes.
Negociação Integrativa	Ambas as partes podem ganhar ao resolver conjuntamente um problema comum.
Negociação Competitiva	É importante manter um relacionamento civilizado para dar continuidade à negociação.

**Fonte: Elaboração própria**

É importante reconhecer que toda a negociação envolve uma componente distributiva e uma componente integrativa. A estratégia adotada deve ser ponderada de acordo com o tipo de relacionamento desejado com a outra parte (Silva, 2019).

Dias e Ramos (2021) defendem que a mudança de comportamento ou atitude faz com que seja menos visível o conflito. Estes autores defendem estratégias de gestão de conflito como:



**Figura 1 – Estratégias de Gestão de Conflito**

**Fonte: Elaboração própria adaptado de Dias e Ramos (2021)**

Segundo McIntyre (2007), a gestão de conflitos divide-se em duas partes, ou seja, para haver um conflito existem duas pessoas em desacordo, mas ambas dependem uma da outra para chegar a um acordo. O autor defende que para a resolução destes conflitos é necessária uma negociação entre as partes ou mesmo uma solução através da dominação. As estratégias defendidas por McIntyre (2007) passam por cinco estilos (tabela 5) específicos para lidar com o conflito:

**Tabela 5 – Estilos de Gestão de Conflitos**

<b>Estilos</b>	<b>Definição</b>
Evitamento	Evita o conflito, adia um assunto para mais tarde, ou a pessoa simplesmente retira-se.
Acomodação	Minimiza as diferenças e evidencia o esforço de resolução do problema.

Dominação	Associado a um comando autoritário que reflete a imposição.
Concessão Mútua	Estilo intermédio, em que existem cedências.
Integração	Implica uma assertividade e colaboração entre as partes.

**Fonte: Elaboração própria**

Em suma, a gestão do conflito implica motivação e foco no objetivo final, ou seja, a resolução dos conflitos de forma imparcial e justa para ambas as partes envolvidas.

Após definido o enquadramento conceptual que sustenta este estudo, apresenta-se de seguida o desenho metodológico adotado, descrevendo a abordagem, técnicas de recolha e procedimentos de análise utilizados.

## **CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO DO ESTUDO**

### **III.1 – METODOLOGIA E MÉTODOS UTILIZADOS**

A atividade científica tem como objetivo alcançar a verdade através da validação de hipóteses ou conceitos, que ligam a observação da realidade à teoria científica que a explica. Isso requer um método de trabalho definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, de forma eficiente, conduzem à obtenção de conhecimentos fundamentais, básicos e verdadeiros. Segundo Rauen (2018), a ciência começa com a formulação de hipóteses que devem ser testadas exaustivamente através de experimentação.

Há três termos que surgem para descrever os diversos meios que auxiliam o investigador na procura pelo conhecimento: Métodos, Técnicas e Metodologia (Coutinho, 2023). Os métodos de investigação são essenciais para alcançar o conhecimento científico, sendo um conjunto de procedimentos que servem como instrumentos para atingir os objetivos da investigação. As técnicas são procedimentos específicos e particulares que contribuem para o método, podendo variar dentro dos mesmos métodos. Em suma, o método é o caminho, enquanto as técnicas são as forma de percorrê-lo (Coutinho, 2023). A metodologia, por sua vez, supervisiona os métodos, restringe os limites, clarifica e valoriza os princípios e procedimentos mais adequados para a investigação. Ou seja, vai além do “método”, no sentido em que questiona os fundamentos filosóficos subjacentes, que influenciam as decisões do investigador (Coutinho, 2023). Assim, uma metodologia bem estruturada auxilia o investigador a dar resposta e a alcançar os objetivos a atingir com a investigação (Morais, 2015).

Existem duas grandes variações metodológicas nos paradigmas de investigação: perspectiva quantitativa e perspectiva qualitativa (Coutinho, 2023).

A investigação quantitativa é um processo dedutivo em que se procura a confirmação de teorias prévias, ou seja, visa testar teorias através do estudo da relação entre variáveis, com foco na quantificação ou medição e análise de dados numéricos. Este tipo de investigação envolve um controlo rigoroso de variáveis e permite amostras de dimensões maiores (Langdrige & Hagger-Johnson, 2013).

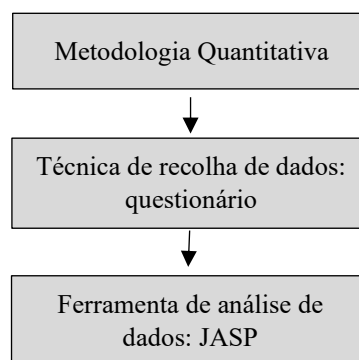
Por outro lado, a metodologia qualitativa é um processo indutivo que visa a emergência de novas teorias, bem como explorar e aceder a significados individuais ou grupais atribuídos a problemas humanos e sociais, com foco na sua compreensão e descrição.

Assim, incide mais na qualidade de um determinado fenómeno e na análise de texto, utilizando amostras de dimensões mais reduzidas (Langdridge & Hagger-Johnson, 2013).

É neste sentido que surge a metodologia mista, que consiste na combinação de métodos quantitativos e qualitativos num mesmo estudo ou projeto de investigação. Esta metodologia parte da premissa de que esta combinação permitirá uma compreensão mais alargada dos fenómenos em estudo, e que as limitações do uso isolado de cada um dos métodos sejam superadas (Creswell & Clark, 2011).

O estudo de caso trata-se de um estudo exaustivo e em profundidade de situações em particular, com um conhecimento detalhado do contexto investigado num curto período de tempo (Antunes, 2024).

A presente investigação adota um desenho quantitativo, baseado num estudo de caso de tipo multicase. Esta abordagem foi escolhida por permitir analisar, de forma objetiva e mensurável, as relações entre estilos de liderança, comunicação, comportamentos de equipa e gestão de conflitos em diferentes IPSS do concelho de Fornos de Algodres. A opção pelo paradigma quantitativo justifica-se pela necessidade de obter dados empíricos generalizáveis e comparáveis entre instituições, garantindo simultaneamente rigor estatístico e validade interna (Mercê, 2018). O formato multicase foi adotado para possibilitar a comparação entre várias IPSS, respeitando as especificidades de cada organização e permitindo uma visão mais abrangente do fenómeno estudado.



**Figura 2 – Desenho da Metodologia**

**Fonte: Elaboração própria**

Quanto ao propósito da investigação, esta será uma investigação pura e fundamental, uma vez que o objetivo principal é adquirir novos conhecimentos sobre a temática da liderança e gestão de conflitos, além de analisar como a liderança influencia a gestão das equipas

de trabalho nas organizações sociais com o estatuto de IPSS, localizadas no concelho de Fornos de Algodres. Com base nos objetivos delineados para esta investigação, pode ser classificada como descritiva, uma vez que visa primordialmente descrever um fenómeno ou contexto específico, ou seja, neste caso, descrever como os conflitos são geridos nas organizações sociais participantes da investigação (Antunes, 2024).

No que diz respeito à profundidade e aos métodos empregues na investigação, esta será de carácter descritivo, pois tem como intuito descrever de que forma a liderança e a gestão de conflitos nas organizações de carácter social podem ser influenciadas pela gestão e por comportamentos diferenciados.

Neste caso, o objeto de estudo encontra respostas à seguinte pergunta: *“De que forma as estratégias de liderança, bem como os comportamentos das equipas de trabalho influenciam na gestão de conflitos nas IPSS?”*

### **III.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Neste estudo, destacamos certos conceitos importantes, começando pela definição de universo ou população como “um conjunto de elementos com características específicas, frequentemente referindo-se à população como o total de habitantes de uma determinada área” (Gil, 2008, p. 89). Já a amostra é explicada como “um subgrupo do universo ou da população, utilizado para estabelecer ou estimar as características desse universo ou população” (Gil, 2008, p. 90). Para que esta seja representativa e informativa é essencial que as características do universo sejam precisamente refletidas, sendo indispensável ter um número suficiente de casos (Gil, 2008. p. 92).

Pretendemos que o estudo seja realizado nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres. Desta forma, o universo para o presente estudo será a totalidade das organizações sociais do concelho.

As técnicas selecionadas para coletar dados incluíram a aplicação de questionários, com foco nos temas chave para aprofundar o entendimento sobre o assunto, o que possibilitará uma avaliação da validade teórica das hipóteses estabelecidas previamente, conforme descrito por Barañano (2004). O objetivo será aplicar um questionário a cada elemento da direção técnica de cada organização e outro questionário diferente a todos os colaboradores destas organizações. Assim, a presente investigação terá uma amostra pensada, intencional e refletidamente restrita a determinadas partes do universo, com base na escolha, e frequentemente associada a estudos de caso. Esta amostra procura

representatividade de forma teórica, uma vez que o investigador, de antemão, identifica as unidades mais representativas do universo para análise (Antunes, 2024).

**Tabela 6 – IPSS do concelho de Fornos de Algodres**

<b>Nome da IPSS</b>	<b>Respostas sociais</b>
Associação de Promoção Social, Cultural e Desportiva de Fornos de Algodres	CACI; SAD; ERPI (2); Centro de dia; Centro de Noite; Creche/CATL
Associação de Promoção Social Recreativa e Desportiva de Vila Ruiva	ERPI; Centro de dia; SAD;
Liga dos Amigos da Matança	ERPI; Centro de dia; SAD
Associação para o Desenvolvimento da Muxagata	Centro de dia; SAD
Associação de Promoção Social Recreativa Desportiva e Humanitária de Maceira	ERPI; Centro de dia; SAD
Associação para o Desenvolvimento Social do Ramirão	ERPI; SAD
Associação Liga dos Amigos de Sobral Pichorro	Centro de dia; SAD
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Fornos de Algodres	ERPI; Cuidados continuados curta e longa duração
Liga dos Amigos de Figueiró da Granja	Centro de dia; SAD; ERPI
Associação de Melhoramentos Social Cultural e Recreativa da Mata	Centro de dia; SAD

**FONTE: Elaboração própria**

A aplicação dos questionários a esta amostra tem como principal objetivo compreender o grau de conhecimento dos participantes sobre a importância da liderança e da gestão de conflitos, bem como a forma como estas variáveis podem influenciar os comportamentos das equipas de trabalho nas IPSS. Para tal, serão aplicados dois instrumentos distintos: um questionário direcionado às/aos diretoras/es técnicas/os e outro às/aos colaboradoras/es de cada organização. Pretende-se, assim, perceber em que medida os participantes reconhecem a influência da liderança na gestão de conflitos nas equipas de trabalho, como percecionam os processos de resolução desses conflitos do ponto de vista da gestão, e se, na sua opinião, a abordagem adotada pela organização vai ao encontro das suas necessidades ou se considerariam pertinente uma mudança nesse sentido.

### III.3 – TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

A seleção das técnicas para recolha de dados depende do tipo de investigação que pretendemos realizar, constituindo uma etapa crucial no processo de investigação, que visa reunir informações e dados relevantes para o estudo, a partir da amostra em análise (Quivy & Campenhoudt, 1998). Existem várias técnicas de recolha de dados disponíveis, no entanto, nem todas são adequadas para todos os tipos de estudo. Por isso, é essencial determinar qual técnica fornecerá as respostas mais específicas e precisas após a sua aplicação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura para recolher informações sobre os temas liderança e gestão de conflitos. Esta técnica representa uma fonte indireta de recolha de dados, abrangendo toda a bibliografia já publicada, incluindo livros, revistas científicas e outras publicações, e constituindo a primeira etapa de um estudo científico (Antunes, 2024).

Para a vertente prática desta investigação, recorreu-se ao questionário como técnica de recolha de dados, por se revelar mais adequada face à natureza do objeto de estudo e às características do público-alvo. 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” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188). Este foi de ‘administração direta’ (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188) pois foi o inquirido a preenchê-lo. Os questionários foram entregues pessoalmente, em formato papel, nas organizações participantes, dado que o universo de aplicação é relativamente reduzido e os custos associados não se apresentaram elevados.

Importa ressaltar que a realização deste estudo respeitou os princípios éticos da investigação científica, garantindo a proteção dos direitos e da privacidade dos participantes. Nesse sentido, antes da aplicação dos questionários, foi apresentada a todos os participantes uma explicação clara sobre os objetivos do estudo, assegurando o seu carácter voluntário e confidencial. Cada participante assinou uma Declaração de Consentimento Informado (ver Apêndice A), onde constavam informações sobre a natureza do estudo, o anonimato das respostas e a possibilidade de desistir da participação a qualquer momento, sem quaisquer consequências.

### III.4 – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados visa organizar e sintetizar as informações recolhidas, de modo a proporcionar respostas ao problema de investigação e a revelar as possíveis relações entre o fenómeno em estudo e outros fatores envolvidos (Antunes, 2024).

Após a escolha das metodologias e do procedimento de recolha dos dados, a fase seguinte é a análise e a interpretação desses dados. Estes dois procedimentos apesar de distintos estão sempre interligados (Gil, 2008). A análise tem como objetivo a organização dos dados que possibilita aceder a possíveis respostas ao problema proposto para investigação, enquanto a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito através da ligação aos conhecimentos obtidos anteriormente (Gil, 2008). Na análise de conteúdo, interpretar implica agrupar, classificar e categorizar a informação disponível. A escolha das categorias é crucial e deve ser feita com cuidado, seguindo certas características: as categorias devem ser abrangentes, cobrindo todo o conteúdo de acordo com os objetivos estabelecidos; devem ser exclusivas, garantindo que o mesmo conteúdo não pertença a mais do que uma categoria; devem ser objetivas, de forma que qualquer pessoa classifique o conteúdo da mesma maneira; e devem ser relevantes, mantendo uma estreita relação com os objetivos propostos e o conteúdo em análise (Carmo & Ferreira, 2015).

Neste estudo, as respostas recolhidas foram anonimizadas e tratadas de forma agregada, de modo a impedir a identificação individual dos participantes ou das instituições envolvidas. Todos os dados foram utilizados exclusivamente para fins científicos e armazenados de forma segura.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado através do software JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program*) versão 0.19.3, que simplifica a codificação das respostas, tornando mais fácil a análise quantitativa (Antunes, 2024).

Primeiramente, foram efetuadas análises descritivas (frequências, médias, desvios padrão) de modo a caracterizar a amostra, bem como para identificar as tendências centrais das respostas. Para explorar as relações entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao teste do Qui-quadrado, aplicado a diferentes combinações de variáveis categóricas, tanto para os colaboradores como para os diretores técnicos. Este teste permite avaliar a existência de associações estatisticamente significativas entre variáveis nominais, sendo adequado à natureza dos dados recolhidos.

Após apresentada a metodologia que orientou o processo de investigação, segue-se a análise e interpretação dos resultados obtidos, que permitirão compreender as dinâmicas de liderança e gestão de conflitos nas IPSS estudadas.

## **CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Ao longo deste capítulo, procedemos à apresentação e análise dos resultados obtidos através do inquérito por questionário. Para o efeito, foram elaborados dois questionários distintos: um dirigido aos colaboradores e outro destinado aos diretores técnicos. Este estudo contou com a participação de 103 colaboradores e 17 diretores técnicos, o que perfaz uma amostra de 120 questionários respondidos num universo de 10 IPSS do concelho de Fornos de Algodres. Importa referir que, em duas das questões incluídas no inquérito, os participantes tinham a possibilidade de selecionar mais do que uma opção de resposta, o que resultou num número superior de respostas relativamente ao número total de participantes nessas questões específicas. A análise encontra-se estruturada em dois subcapítulos distintos. O primeiro subcapítulo tem como objetivo caracterizar as organizações que participaram no inquérito. O segundo subcapítulo incide sobre as questões relativas às temáticas da liderança e da gestão de conflitos, com o propósito de analisar o impacto destas dimensões no quotidiano das organizações sociais.

### **IV.1 – CARACTERIZAÇÃO DAS IPSS DO CONCELHO DE FORNOS DE ALGODRES**

Neste primeiro subcapítulo procede-se à caracterização das IPSS, com base nas respostas fornecidas pelos colaboradores e pelos diretores técnicos que participaram no presente estudo.

Relativamente aos colaboradores participantes no estudo, as idades encontram-se distribuídas entre os 18 anos e mais de 50 anos. A maioria dos participantes tem mais de 50 anos ( $n = 37$ ; 35,9%), enquanto a menor representatividade verifica-se na faixa etária dos 18 aos 25 anos ( $n = 6$ ; 5,8%). No que diz respeito ao género, 95 pessoas (92,2%) identificaram-se com o género feminino, 7 pessoas (6,8%) com o género masculino e 1 pessoa (1%) com o “prefiro não dizer”. Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos colaboradores têm mais de 6 anos ( $n = 53$ ; 51,5%), enquanto a menor representatividade verifica-se em menos de 1 ano ( $n = 15$ ; 14,6%). No que refere ao número de colaboradores na resposta social, a maioria respondeu que a sua resposta social tem entre 10 e 50 colaboradores ( $n = 56$ ; 54,4%) e a minoria têm de 51 a 250 colaboradores ( $n = 37$ ; 9,7%). Em relação à resposta social a que os colaboradores pertencem, as respostas foram: 7 pessoas (6,8%) em centro de dia, 1 pessoa (1%) em centro de noite, 8 pessoas (7,8%) em

Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, 45 pessoas (43,7%) em estrutura residencial para idosos (ERPI), 5 pessoas (4,9%) em serviço de apoio doméstico, 2 pessoas (1,9%) em cuidados continuados, 8 pessoas (7,8%) em creche/CATL e 27 pessoas (26,2%) em mais do que uma das respostas sociais enumeradas.

Comparativamente aos diretores técnicos, as idades encontram-se distribuídas de igual forma às dos colaboradores. A maioria dos participantes tem entre os 31 a 35 anos ( $n = 5$ ; 29,4%). No que diz respeito ao género, 17 pessoas (100%) identificaram-se com o género feminino, sendo assim, a totalidade das respostas. Em relação ao tempo de serviço, a maioria tem mais de 6 anos ( $n = 10$ ; 58,8%), enquanto a menor representatividade verifica-se em menos de 1 ano ( $n = 1$ ; 5,9%). No que refere ao número de colaboradores na resposta social, a maioria respondeu que a sua resposta social tem entre 10 e 50 colaboradores ( $n = 11$ ; 64,7%) e a minoria têm de 51 a 250 colaboradores ( $n = 1$ ; 5,9%).

Em relação à resposta social a que pertencem, as respostas foram: 1 pessoa (5,9%) em centro de dia, 1 pessoa (5,9%) em Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, 5 pessoas (29,4%) em estrutura residencial para idosos (ERPI), 2 pessoas (11,8%) em serviço de apoio doméstico, 1 pessoas (5,9%) em creche/CATL e 7 pessoas (41,2%) em mais do que uma das respostas sociais enumeradas.

Estes dados sociodemográficos dos colaboradores e dos diretores técnicos estão apresentados mais detalhadamente na Tabela 7.

**Tabela 7 - Características Sociodemográficas da Amostra dos colaboradores ( $n = 103$ ) e dos diretores técnicos ( $n = 17$ )**

		Colaboradores		Diretores Técnicos	
		N	%	N	%
Género	Feminino	95	92,2	17	100
	Masculino	7	6,8	0	0
	Prefiro não dizer	1	1	0	0
Idades	18-25 anos	6	5,8	2	11,8
	26-30 anos	11	10,7	1	5,9
	31-35 anos	11	10,7	5	29,4
	36-45 anos	20	19,4	4	23,5
	46-50 anos	18	17,5	4	23,5
	Mais de 50 anos	37	35,9	1	5,9
Tempo de Serviço	Há menos de 1 ano	15	14,6	1	5,9
	Entre 1 e 3 anos	48	17,5	4	23,5

	Entre 4 e 6 anos	17	16,5	2	11,8
	Mais de 6 anos	53	51,5	10	58,8
Número de colaboradores na Resposta Social	Menos de 10 colaboradores	37	35,9	5	29,4
	Entre 10 e 50 colaboradores	56	54,4	11	64,7
	Entre 51 e 250 colaboradores	10	9,7	1	5,9
Respostas Sociais	Centro de dia	7	6,8	1	5,9
	Centro de noite	1	1	0	0
	CACI	8	7,8	1	5,9
	ERPI - Lar	45	43,7	5	29,4
	Serviço de Apoio Domiciliário	5	4,9	2	11,8
	Cuidados continuados curta e longa duração	2	1,9	0	0
	Creche/ CATL	8	7,8	1	5,9
	Mais do que 1 resposta social	27	26,2	7	41,2

**FONTE: Elaboração própria**

#### **IV.2 – ANÁLISE DA LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NAS IPSS DO CONCELHO DE FORNOS DE ALGODRES**

De seguida, apresentamos os resultados que possibilitam uma compreensão mais aprofundada das respostas fornecidas pelos colaboradores e pelos diretores técnicos das IPSS inquiridas, no que respeita às questões formuladas no âmbito da temática em estudo. A análise destes dados assume, igualmente, um papel essencial para, numa fase subsequente, permitir dar resposta ao problema de investigação/questão de partida, assim como às hipóteses estabelecidas e aos objetivos específicos definidos para o presente trabalho.

Na questão feita aos colaboradores sobre o estilo de comunicação utilizado, 72 pessoas (69,9%) responderam “sinto-me confortável e claro nas minhas comunicações”, 6 pessoas (5,8%) responderam “às vezes, tenho dificuldades em ser claro, especialmente em situações tensas” e 25 pessoas (24,3%) responderam “evito discussões difíceis”. Referente à pergunta do estilo de liderança do diretor técnico, 81 pessoas (78,6%) responderam que perguntam a opinião da equipa, 19 pessoas (18,4%) responderam que decidem sozinhos e 3 pessoas (2,9%) responderam que a equipa decide e depois informam o diretor técnico. Quanto à frequência de conflitos, os colaboradores responderam na maioria “com pouca frequência” ( $n = 82$ ; 79,6%), seguidamente “sempre” ( $n = 15$ ; 14,6%) e em menor resposta o “nunca” ( $n = 6$ ; 5,8%). Segundo as respostas dadas pelos inquiridos à questão sobre a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na sua resposta

social, em que cada pessoa pode enumerar duas causas, a maioria respondeu “falta de comunicação” ( $n = 69$ ; 39 %) e a minoria respondeu “confronto entre metas, interesses e objetivos” ( $n=11$ ; 6,2 %). Relativamente às consequências do conflito, 88 pessoas responderam “*stress*” (32,4%), 76 pessoas responderam “desgaste psicológico e emocional” (27,9%), 71 pessoas responderam “ansiedade” (26,1%), 19 pessoas responderam “impede a realização das atividades/tarefas” (7%), 11 pessoas responderam “agressividade/violência” (4%) e 7 pessoas “incentiva a inovação e mudança” (2,6%).

**Tabela 8 – Liderança e Gestão de Conflitos na Visão dos colaboradores**

		Colaboradores	
		N	%
Estilo de comunicação	Sinto-me confortável e claro nas minhas comunicações	72	69,9
	Às vezes, tenho dificuldades em ser claro, especialmente em situações tensas	6	5,8
	Evito discussões difíceis	25	24,3
Estilo de liderança do diretor técnico	Decide sozinho	19	18,4
	Pergunta a opinião da equipa	81	78,6
	A equipa decide e depois informa o diretor técnico	3	2,9
Frequência de conflitos os colaboradores	Sempre	15	14,6
	Pouca frequência	82	79,6
	Nunca	6	5,8
Origem dos conflitos	Mudanças ao nível organizacional	17	9,6
	Recursos limitados/escassos	35	19,8
	Confronto entre metas, interesses e objetivos	11	6,2
	Falta de comunicação	69	39
	Diferenças de personalidade	45	25,4
Consequências do conflito	Ansiedade	71	26,1
	<i>Stress</i>	88	32,4
	Impede a realização das atividades/tarefas	19	7
	Desgaste psicológico e emocional	76	27,9
	Agressividade/violência	11	4
	Incentiva a inovação e mudança	7	2,6

**FONTE: Elaboração própria**

Os diretores técnicos reponderam a questões semelhantes às dos colaboradores, mas com objetivos diferentes de análise, uma vez que no estilo de comunicação pretendemos entender qual é a linguagem utilizada pelos diretores técnicos com os colaboradores.

Posto isto, as respostas da maioria foi “uma linguagem simples” ( $n = 10$ ; 58,8%), 1 pessoa respondeu “linguagem formal” (5,9%), mas 6 pessoas responderam “mais do que uma destas respostas” (35,3%). Na opinião das mesmas à pergunta sobre a frequência do conflito, 10 pessoas responderam “com pouca frequência” (41,2%) e 7 pessoas “com frequência” (58,8%). À pergunta “que papel assume na resolução do conflito”, 11 pessoas responderam “mediador” (64,7%), 4 pessoas responderam “motivacional” (23,5%) e 2 pessoas responderam “negociador” (11,8%). Segundo as respostas dadas pelas diretoras técnicas à questão sobre a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na resposta social, em que cada pessoa pode enumerar duas causas, a maioria respondeu “falta de comunicação” ( $n = 11$ ; 37,9 %) e a minoria respondeu “confronto entre metas, interesses e objetivos” ( $n = 2$ ; 6,9 %) e “mudanças ao nível organizacional” ( $n = 2$ ; 6,9%). Relativamente às consequências do conflito, 6 pessoas responderam “desgaste psicológico e emocional” (34%), 15 pessoas responderam “stress” (31,9%), 11 pessoas responderam “ansiedade” (23,4%), 2 pessoas responderam “impede a realização das atividades/tarefas” (4,3%), 1 pessoa respondeu “agressividade/violência” (2,1%) e 2 pessoas “incentiva a inovação e mudança” (4,3%).

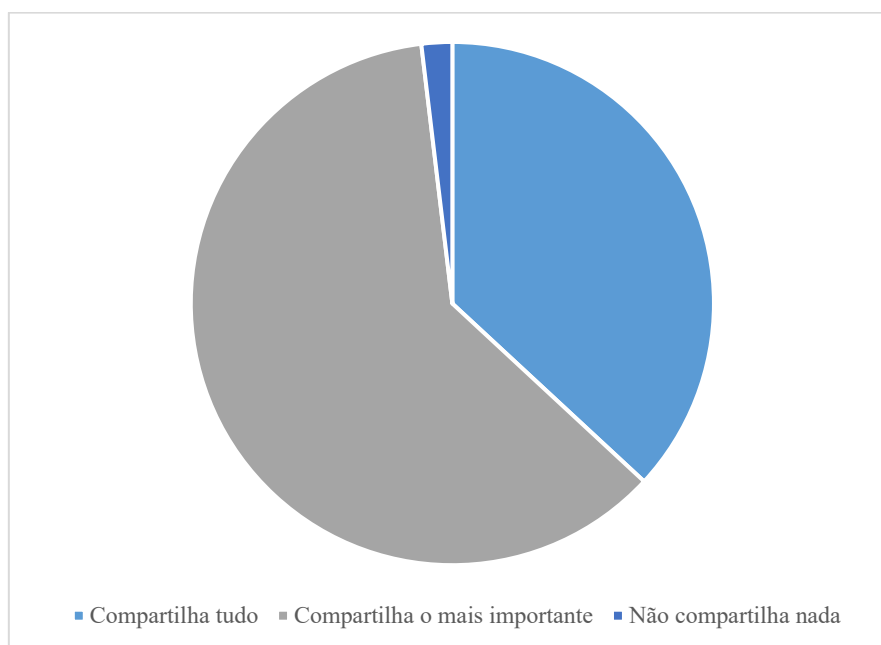
**Tabela 9 – Liderança e Gestão de Conflitos na Visão dos diretores técnicos**

		Diretores técnicos	
		N	%
Estilo de comunicação	Linguagem simples	10	58,8
	linguagem formal	1	5,9
	Outras	6	35,3
Papel assume na resolução do conflito	Mediador	19	18,4
	Motivacional	81	78,6
	Negociador	3	2,9
Frequência de conflitos os colaboradores	Pouca frequência	10	41,2
	Com frequência	7	58,8
Origem dos conflitos	Mudanças ao nível organizacional	2	6,9
	Recursos limitados/escassos	6	20,7
	Confronto entre metas, interesses e objetivos	2	6,9
	Falta de comunicação	11	37,9
	Diferenças de personalidade	8	27,6
Consequências do conflito	Ansiedade	11	23,4
	Stress	15	31,9
	Impede a realização das	2	4,3

	atividades/tarefas		
	Desgaste psicológico e emocional	16	34
	Agressividade/violência	1	2,1
	Incentiva a inovação e mudança	2	4,3

**FONTE: Elaboração própria**

No âmbito das questões dirigidas aos colaboradores, no que se refere à percepção da transparência das relações dentro da organização, procuramos compreender o grau de clareza, abertura e partilha de informação existente entre os diversos níveis hierárquicos e entre os próprios colegas de trabalho na qual a maioria respondeu que compartilha o mais importante ( $n = 63$ ; 61,2%) e a minoria respondeu que não compartilha nada ( $n = 2$ ; 1,9%). Estes dados encontram-se detalhados na Figura 3.

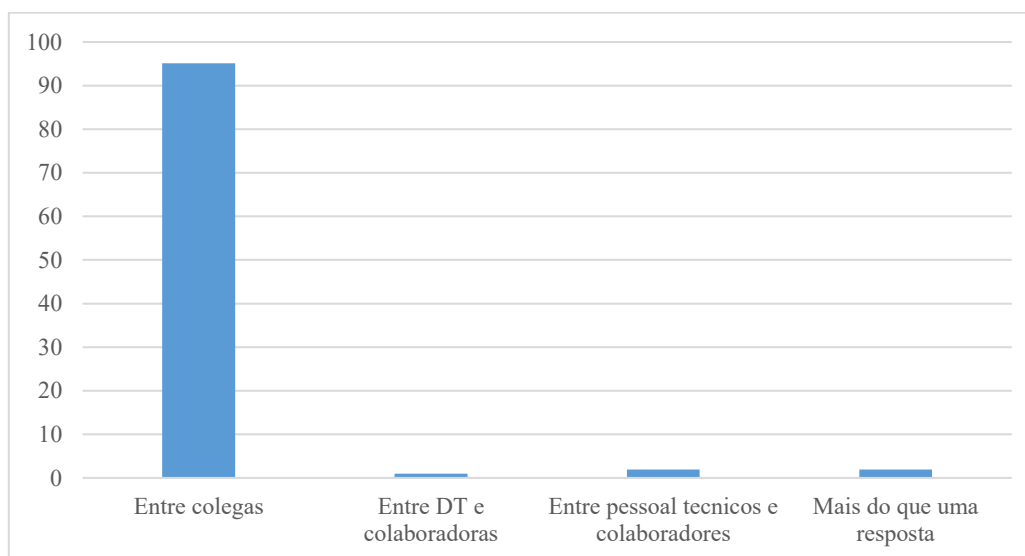


**Figura 3 – Relação de transparência**

**Fonte: Elaboração própria**

Relativamente à opinião dos colaboradores quanto à frequência com que ocorre a partilha de opiniões no contexto organizacional, procuramos aferir em que medida os colaboradores se sentem ouvidos e têm oportunidades para expressar as suas ideias, sugestões ou preocupações no ambiente de trabalho, sendo que, a maioria respondeu “muitas vezes” ( $n=74$ ; 71,8%) e a minoria “nunca” ( $n=4$ ; 3,9%). No que diz respeito ao tipo de conflito identificado, os colaboradores indicaram as categorias de conflito que consideram mais recorrentes no contexto organizacional, permitindo assim compreender quais as dinâmicas relacionais ou estruturais que mais frequentemente originam situações

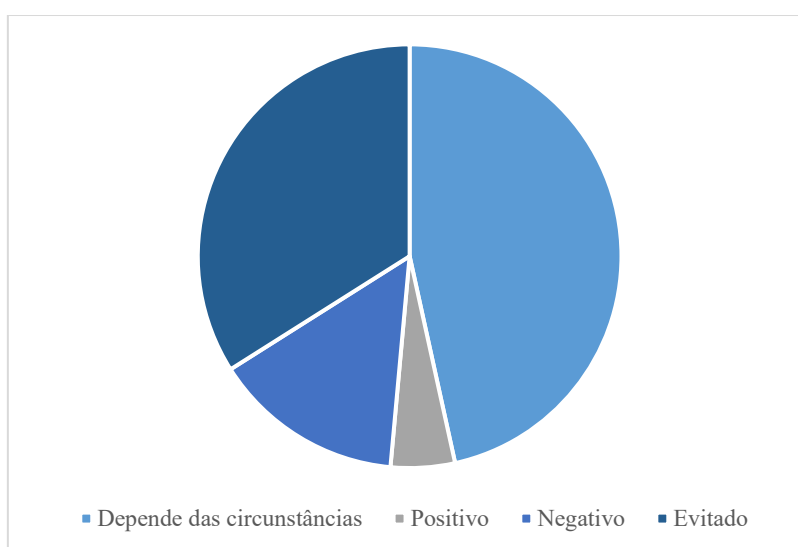
de tensão ou divergência. A maioria respondeu “entre colegas de trabalho” ( $n = 98$ ; 95,1%) e a minoria “entre diretora técnica e colaboradores” ( $n = 1$ ; 1%). Estes dados encontram-se detalhados na Figura 4.



**Figura 4 –Tipos de conflito**

**Fonte: Elaboração própria**

Quando questionados acerca da sua percepção em relação aos conflitos existentes na organização, os colaboradores descreveram a forma como interpretam e vivenciam essas situações, permitindo identificar as percepções predominantes quanto à origem, natureza e impacto dos conflitos no ambiente de trabalho. A maioria respondeu que “depende das circunstâncias” ( $n = 48$ ; 46,6%). Estes dados encontram-se detalhados na Figura 5.



**Figura 5 – Percepção de existência de conflito**

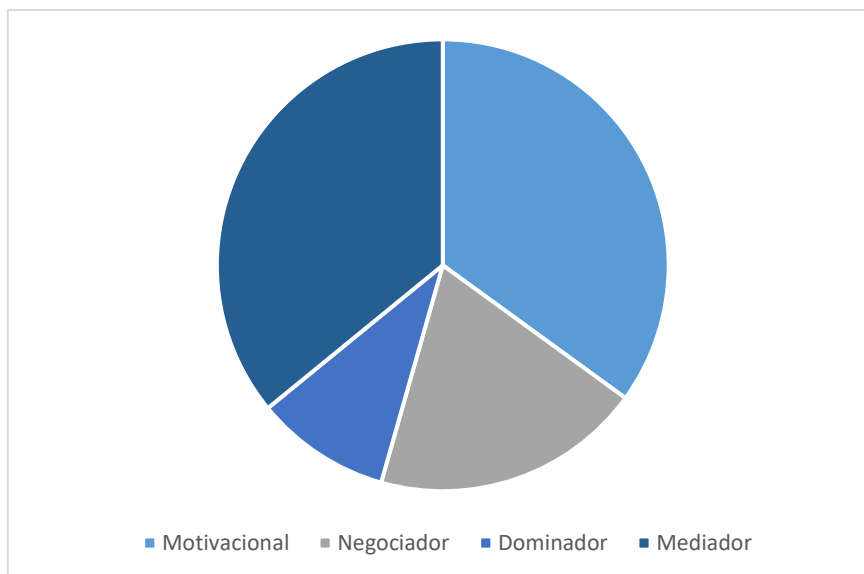
### Fonte: Elaboração própria

Na percepção dos colaboradores, o papel do gestor de conflitos revela-se fundamental na mediação e resolução de divergências no ambiente organizacional, sendo valorizada a sua capacidade de promover o diálogo, a compreensão mútua e a construção de soluções equilibradas, que contribuam para um clima de trabalho mais harmonioso. Assim, a maioria dos participantes identificou o diretor técnico como principal responsável pela gestão de conflitos ( $n = 85$ ; 82,5%), seguido do gestor de Recursos Humanos ( $n = 12$ ; 11.7%), da opção “outro” ( $n = 4$ ; 3.9%) e da opção “ambos” ( $n = 2$ ; 1.9%).

Relativamente à resolução dos conflitos, os colaboradores partilharam as suas percepções quanto às estratégias adotadas pela organização e à eficácia dos mecanismos utilizados, permitindo avaliar em que medida as situações de conflito são geridas de forma construtiva e orientadas para a melhoria das relações interpessoais e do ambiente de trabalho. A maioria dos colaboradores respondeu “negociação” ( $n = 50$ ; 48,5%), 39 colaboradores (37.9%) responderam “confronto direto” e 14 (13.6%) responderam “evitação”.

Relativamente ao efeito dos conflitos, os colaboradores manifestaram as suas percepções relativamente às consequências que estas situações geram no ambiente organizacional, permitindo identificar os impactos. A maioria respondeu que na sua opinião os conflitos têm um efeito neutro, dependendo da forma como são geridos ( $n=54$ ; 52,4%), seguidamente 34 (33%) colaboradores escolheram a opção que indica que os conflitos na equipa têm um efeito negativos, afetando a moral e a produtividade. Por fim, 15 colaboradores (14,6%) responderam que os conflitos podem ter um efeito positivo, levando a soluções inovadoras e a melhoria de processos.

Quanto ao papel do gestor de conflitos na resolução das situações de conflito, os colaboradores partilharam as suas percepções quanto à sua atuação, destacando o grau de envolvimento, imparcialidade e eficácia do diretor técnico ou gestor. Neste sentido, 35.9% ( $n = 37$ ) dos colaboradores responderam que o gestor assume, com mais frequência, um papel mediador e, seguidamente, 35% ( $n = 36$ ) responderam que assume um papel motivacional. Estes dados encontram-se detalhados na Figura 6.



**Figura 6 – Papel do gestor de conflitos na resolução**

**Fonte: Elaboração própria**

No que concerne à frequência com que o gestor intervém nos conflitos organizacionais, os colaboradores indicaram com que regularidade observam a sua participação ativa na identificação e gestão dessas situações, permitindo aferir o nível de proatividade na abordagem dos problemas. A maioria respondeu “com pouca frequência” ( $n = 63$ ; 61,2%), seguido da resposta “com frequência” ( $n = 30$ ; 29,1%) e a minoria respondeu “nunca” ( $n = 10$ ; 9,7%).

Quanto às estratégias escolhidas pelo gestor para lidar com os conflitos, os colaboradores mencionaram os métodos mais frequentemente utilizados, possibilitando uma análise das práticas de intervenção mais valorizadas e da sua adequação face aos desafios identificados. A grande maioria respondeu que a estratégia de resolução de conflitos mais frequente é o diálogo ( $n = 82$ ; 79,6%), seguidamente 13 colaboradores (12,6%) responderam que é o ataque e a minoria respondeu que é a fuga ( $n = 8$ ; 7,8%).

Relativamente à influência do diretor técnico na resolução dos conflitos, os colaboradores manifestaram as suas perceções acerca do impacto da sua atuação na gestão das situações conflituosas, destacando o seu papel enquanto liderança técnica na promoção de soluções eficazes e no restabelecimento do equilíbrio nas relações profissionais. A maioria respondeu que, na sua opinião, o diretor técnico influencia na resolução do conflito ( $n = 76$ ; 73,8%), enquanto a minoria respondeu que não influencia ( $n = 7$ ; 6,8%).

No que diz respeito à influência do comportamento da equipa na resolução dos conflitos, os colaboradores referiram de que forma as atitudes, a cooperação e a disposição dos membros da equipa contribuem para a superação das divergências e para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e funcional. A maioria respondeu que o comportamento da sua equipa de trabalho influencia na resolução do conflito ( $n = 76$ ; 73,8%) e minoria respondeu que não influencia ( $n = 10$ ; 9,7%).

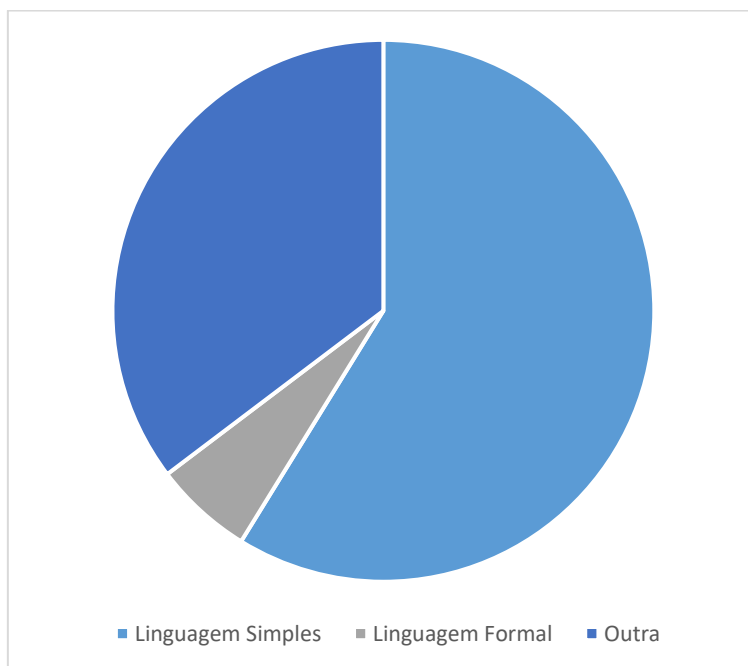
**Tabela 10 – Análise de variáveis (colaboradores)**

		Colaboradores	
		N	%
Frequência de partilha de opinião	Muitas vezes	74	71,8
	Poucas vezes	25	24,3
	Nunca	4	3,9
Papel do gestor de conflito	Diretor técnico	85	82,5
	Gestor de RH	12	11,7
	Outro	4	3,9
	Ambos	2	1,9
Resolução do conflito	Confronto direto	39	37,9
	Negociação	50	48,5
	Evitação	14	13,6
Efeito do conflito	Negativos	34	33
	Neutros	54	52,4
	Positivos	15	14,6
Frequência da intervenção do gestor	Com frequência	30	29,1
	Com pouca frequência	63	61,2
	Nunca	10	9,7
Estratégia de resolução do conflito	Fuga	8	7,8
	Ataque	13	12,6
	Diálogo	82	79,6
Influência do diretor técnico na resolução	Sim	76	73,8
	Não	7	6,8
	Prefiro não dizer	20	19,4
Influência do comportamento da equipa	Sim	76	73,8
	Não	10	9,7
	Prefiro não dizer	17	16,5

**FONTE: Elaboração própria**

Relativamente aos diretores técnicos, quando questionados sobre se a comunicação influencia a liderança e a gestão de conflitos, a grande maioria afirmou que “sim” ( $n =$

16; 94,1%) e apenas um diretor técnico respondeu “prefiro não dizer” (5,9%). Relativamente ao tipo de comunicação mais frequentemente utilizado pelos diretores técnicos com a sua equipa de trabalho, as respostas apontaram para a predominância da “linguagem simples e clara” ( $n = 10$ ; 58,8%) em detrimento da “linguagem formal” ( $n = 1$ ; 5,9%). Estes resultados sugerem que uma comunicação clara, aberta e assertiva parece constituir um fator determinante para o exercício eficaz da liderança e para a prevenção e resolução de conflitos no contexto organizacional.



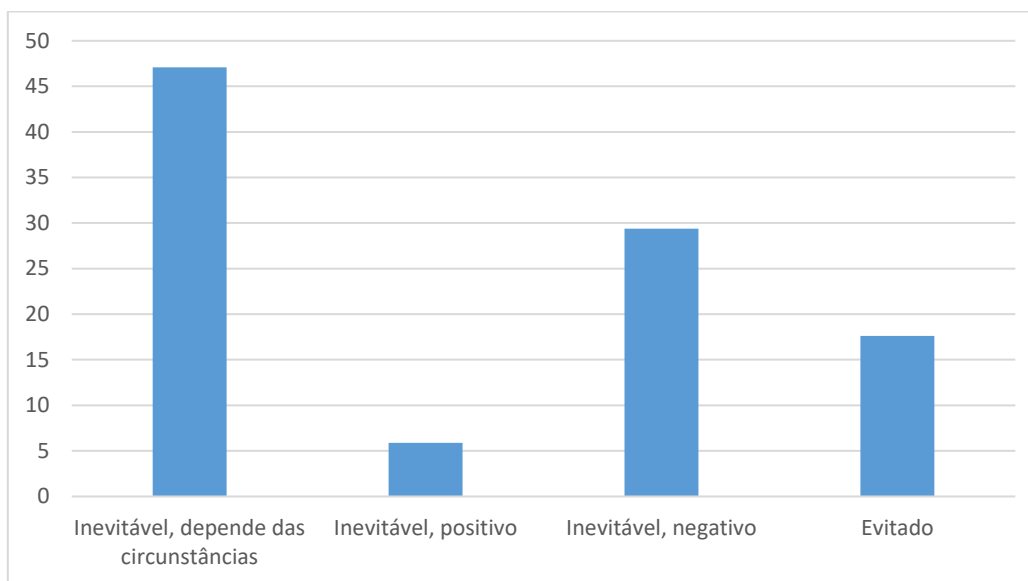
**Figura 7 –Tipo de comunicação**

**Fonte: Elaboração própria**

Quanto ao grau de partilha de informação dos diretores técnicos com os colaboradores, foi referida, na generalidade, a importância da transparência e da circulação regular de informação como elementos que favorecem a confiança, o alinhamento de expectativas e a redução de mal-entendidos. Assim, a maioria respondeu que “compartilha o mais importante” ( $n = 14$ ; 82,4%) e a minoria “compartilha tudo” ( $n = 3$ ; 17,6%).

O tipo de conflito mais frequentemente observado na resposta social, segundo os diretores técnicos, está associado a questões de comunicação, diferenças de posicionamento profissional e dificuldades na coordenação entre equipas, sendo que, a totalidade das respostas foram conflitos “entre colaboradores” ( $n = 17$ ; 100%). No que diz respeito à perceção da origem dos conflitos, os diretores técnicos destacaram fatores como “inevitável, depende das circunstâncias” ( $n = 8$ ; 47,1%) com a maioria das respostas e

“inevitável, positivo” ( $n = 1$ ; 5,9%) com minoria das respostas. Estes dados encontram-se detalhados na Figura 8.



**Figura 8 – Percepção da origem do conflito**

**Fonte: Elaboração própria**

Relativamente à resolução dos conflitos, os diretores técnicos evidenciaram uma abordagem centrada na “negociação” ( $n = 9$ ; 52,9%), ou seja, procuram um meio-termo que funcione para todos, no “confronto direto” ( $n = 6$ ; 35,3%), ou seja, abordam o conflito de frente imediatamente, e na “evitação” ( $n =$ ; 11,8%), ou seja, evitam os conflitos até que eles se tornem mais graves.

Quanto aos efeitos do conflito, os diretores técnicos reconheceram tanto impactos negativos como positivos. A maioria ( $n = 8$ ; 47,1%) destacou os efeitos negativos, nomeadamente na moral e na produtividade das equipas. No entanto, alguns reconheceram também efeitos positivos ( $n = 2$ ; 11,8%), referindo que os conflitos, quando bem geridos, podem conduzir a soluções inovadoras e à melhoria de processos. Por sua vez, 41,2% ( $n = 7$ ) consideraram que os efeitos dos conflitos podem ser neutros, dependendo da forma como são geridos.

No que concerne à frequência da sua intervenção na resolução de conflitos, os diretores técnicos indicaram que tendem a intervir apenas quando é necessário, especialmente em situações que comprometem o clima organizacional ou o desempenho das equipas. Assim, a maioria respondeu que intervém “com pouca frequência” ( $n = 13$ ; 76,5%) e a minoria “com frequência” ( $n = 4$ ; 23,5%). As estratégias utilizadas pelos diretores

técnicos nessa resolução de conflitos incluem na grande maioria o “diálogo” ( $n = 16$ ; 94,1%) entre as partes envolvidas, e, em apenas uma resposta o “ataque” (5,9%).

No que diz respeito à percepção sobre a sua própria influência na resolução de conflitos, a maioria dos diretores técnicos ( $n = 16$ ; 94,1%) considerou que a sua postura, competência comunicacional e imparcialidade são fatores essenciais nesse processo. Apenas um diretor técnico ( $n = 1$ ; 5,9%) referiu considerar que o seu papel não influencia significativamente a resolução dos conflitos.

Relativamente às práticas de comunicação utilizadas, onde os diretores técnicos podiam escolher mais do que uma opção, 15 responderam que utilizam a escuta ativa (88,2%) e apenas um diretor técnico (5,9%) referiu utilizar o “controlo emocional”. Estes dados encontram-se detalhados na Figura 9.



**Figura 9 – Práticas de comunicação utilizadas**

**Fonte: Elaboração própria**

Por fim, todos os diretores técnicos inquiridos ( $n = 17$ ; 100%) reconheceram que o comportamento da sua equipa de trabalho exerce uma influência significativa no processo de resolução dos conflitos, evidenciando a importância das dinâmicas relacionais e do envolvimento coletivo na superação das divergências.

**Tabela 11 – Análise de variáveis (Diretores técnicos)**

		Diretores técnicos	
		N	%
Influência da comunicação na liderança e gestão de conflitos	Sim	16	94,1
	Prefiro não dizer	1	5,9
Grau de partilha de informação	Compartilha tudo	3	17,6
	Compartilha o mais importante	14	82,4
Tipo de conflito	Entre colaboradores	17	100
Efeito do conflito	Negativos	8	47,1
	Neutros	7	41,2
	Positivos	2	1,8
Frequência da intervenção na resposta social	Com frequência	4	23,5
	Com pouca frequência	13	76,5
Estratégia de resolução do conflito	Ataque	1	5,9
	Diálogo	16	94,1
Resolução do conflito	Confronto direto	6	35,3
	Negociação	9	52,9
	Evitação	2	11,8
Influência do diretor técnico	Sim	16	94,1
	Não	1	5,9
Influência do comportamento da equipa	Sim	17	100

**FONTE: Elaboração própria**

### IV.3 – ANÁLISES ADICIONAIS

#### IV.1 - COLABORADORES

Foi realizada uma análise Qui-quadrado de independência para explorar a relação entre o estilo de liderança percebido e a frequência dos conflitos nas organizações. Os resultados não revelaram uma associação estatisticamente significativa entre estas variáveis ( $\chi^2(4) = 5.003$ ,  $p = 0.287$ ), indicando que, na amostra analisada, o estilo de liderança não influencia diretamente a regularidade com que os conflitos ocorrem nas respostas sociais estudadas. Por outro lado, identificou-se uma associação estatisticamente significativa entre o estilo de liderança e o tipo de conflito predominante nas equipas ( $\chi^2(6) = 18.959$ ,  $p = 0.004$ ). Isto sugere que diferentes estilos de liderança estão associados a distintas dinâmicas e origens de conflito no contexto organizacional.

No que diz respeito à forma como os conflitos são geridos, os dados mostram que não existe uma relação estatisticamente significativa entre o estilo do diretor técnico e a estratégia de resolução adotada ( $\chi^2(4) = 1.852$ ,  $p = 0.763$ ). Tal resultado indica que a escolha entre estratégias como fuga, confronto ou diálogo não depende diretamente do estilo de liderança, podendo refletir influências de outros fatores, como a cultura institucional, os valores coletivos ou as diretrizes internas da organização.

Foi ainda examinada a ligação entre o estilo de liderança e a perceção dos efeitos dos conflitos nas equipas. Também neste caso não se verificou uma associação estatisticamente significativa ( $\chi^2(4) = 3.660$ ,  $p = 0.454$ ), sugerindo que os efeitos dos conflitos, sejam eles positivos, negativos ou neutros, são percebidos de forma variável, independentemente do estilo de liderança, provavelmente em função do contexto e da forma como os conflitos são tratados.

Por fim, observou-se uma associação estatisticamente significativa entre o estilo de liderança e a perceção dos colaboradores quanto à frequência com que a sua opinião é solicitada ( $\chi^2(4) = 22.988$ ,  $p < 0.001$ ). Este resultado reforça a noção de que estilos de liderança mais participativos estão associados a ambientes organizacionais mais abertos à comunicação e à valorização do contributo individual.

Adicionalmente, a análise entre o tempo de serviço dos colaboradores e a perceção da existência de conflitos revelou um resultado não significativo ( $\chi^2(9) = 2.293$ ,  $p = 0.986$ ). Este resultado indica que o tempo que o colaborador tem de experiência na organização

não influencia significativamente a forma como percebe a presença e a natureza dos conflitos. Assim, colaboradores com diferentes níveis de antiguidade tendem a partilhar visões semelhantes quanto ao papel e impacto dos conflitos na instituição. Foi também testada a relação entre a área de atuação da resposta social e o tipo de conflito mais frequentemente identificado ( $\chi^2(21) = 11.275, p = 0.957$ ). Os dados sugerem que não existe uma associação estatisticamente significativa entre estas variáveis, o que indica que o tipo de conflito mais comum é percebido de forma semelhante entre as diferentes respostas sociais (como ERPI, Centro de Dia, CACI, etc.). Isto pode refletir uma homogeneidade nas dinâmicas de relacionamento interpessoal e comunicação entre as várias áreas de atuação.

A associação entre o nível de transparência com a equipa/direção técnica e a frequência de ocorrência de conflitos também foi analisada ( $\chi^2(9) = 2.293, p = 0.986$ ). Os resultados mostram que a frequência de conflitos não parece estar associada de forma estatisticamente significativa ao grau de partilha de informação. Este resultado sugere que, mesmo em contextos com maior ou menor transparência, os conflitos podem ocorrer com frequências semelhantes, possivelmente em função de outros fatores estruturais ou relacionais.

#### ***IV.2 - DIRETORES TÉCNICOS***

Foram também exploradas possíveis associações entre variáveis da base de dados dos Diretores Técnicos ( $n = 17$ ), através do teste do Qui-Quadrado de independência. Apesar de nenhuma das associações analisadas ter revelado significância estatística, foram identificadas algumas tendências que merecem destaque. Por exemplo, o tipo de comunicação utilizado pelos diretores técnicos não se mostrou associado à frequência com que ocorrem conflitos na organização ( $\chi^2(2) = 1.587; p = 0.452$ ). Do mesmo modo, o grau de partilha de informação com a equipa também não demonstrou associação significativa com a perceção dos efeitos do conflito ( $\chi^2(2) = 0.781; p = 0.677$ ). Finalmente, a variável tempo de serviço dos diretores técnicos não apresentou associação estatisticamente significativa com a perceção da origem dos conflitos ( $\chi^2(9) = 7.530; p = 0.582$ ). Importa realçar que devido ao reduzido número de participantes ( $n = 17$ ), os testes estatísticos realizados nesta subamostra apresentam baixo poder, o que limita a capacidade de detetar associações significativas entre as variáveis analisadas. Assim, os resultados devem ser encarados como exploratórios.

A análise dos resultados permite compreender como a liderança, a comunicação e os comportamentos das equipas influenciam a gestão de conflitos nas IPSS. No capítulo seguinte, sintetizam-se estas evidências, apresentam-se as conclusões, limitações e recomendações para investigação futura.

## CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo principal compreender de que forma as estratégias de liderança, bem como os comportamentos das equipas de trabalho, influenciam a gestão de conflitos nas IPSS. Nesta investigação procurámos, através da aplicação de questionários a colaboradores e diretores técnicos, reunir dados quantitativos que permitissem analisar o papel da liderança, da comunicação e das dinâmicas relacionais na emergência e resolução de conflitos.

Na investigação realizada procurámos responder à questão problema: “De que modo os estilos de liderança influenciam a gestão de conflitos nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres?”, analisando simultaneamente o papel da comunicação, as perceções das equipas e as práticas adotadas pelos diretores técnicos.

Com base nos dados obtidos nesta investigação, conclui-se que as estratégias de liderança e os comportamentos das equipas de trabalho tendem a influenciar a gestão de conflitos nas IPSS sobretudo de forma indireta e dependente do contexto organizacional. Embora os testes estatísticos realizados (nomeadamente o Qui-quadrado de independência) não tenham revelado associações significativas entre variáveis como estilo de liderança, tipo de comunicação ou tempo de serviço e a frequência dos conflitos, os resultados das estatísticas descritivas indicam que as perceções dos participantes apontam a liderança e a comunicação como fatores determinantes no modo como os conflitos são prevenidos, enfrentados e resolvidos.

Os dados indicam que estilos de liderança mais participativos e democráticos tendem a promover ambientes mais colaborativos, com maior abertura ao diálogo, o que poderá facilitar a gestão de conflitos. Pelo contrário, práticas autoritárias ou centralizadoras, ainda que menos frequentes, podem intensificar tensões e dificultar a resolução de problemas interpessoais. Do ponto de vista das equipas, o comportamento coletivo, a clareza das funções e a qualidade da comunicação horizontal revelaram-se aspetos essenciais para minimizar o surgimento de conflitos ou, pelo menos, para mitigar os seus efeitos negativos.

Adicionalmente, a investigação evidenciou que a comunicação desempenha um papel transversal: tanto os líderes como os colaboradores percecionam que a falta de uma comunicação clara e empática está, frequentemente, na origem de mal-entendidos, frustração e desgaste relacional, fatores que podem contribuir para o aumento da

probabilidade de conflito. Apesar de não ter sido encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o tipo de comunicação e a frequência dos conflitos, a análise qualitativa confirmou a sua importância prática.

Observamos ainda que os diretores técnicos assumem frequentemente o papel de gestores de conflitos, utilizando estratégias como escuta ativa, mediação e tomada de decisão partilhada. Os conflitos mais frequentes nas IPSS do concelho de Fornos de Algodres são de natureza relacional, muitas vezes associados a sobrecarga de trabalho, falhas de comunicação e indefinição de responsabilidades, fatores estes que podem ser melhor geridos através de lideranças mais sensíveis às dinâmicas humanas e a comportamentos de equipa mais colaborativos.

Para orientar a investigação, foram definidos três objetivos principais, acompanhados por um conjunto de objetivos específicos, que serviram de base para a estruturação da recolha, realizada através da aplicação de questionários dirigidos a colaboradores e diretores técnicos de IPSS do concelho de Fornos de Algodres, bem como da análise dos dados.

O estudo foi estruturado a partir de um objetivo geral centrado em compreender de que forma os estilos e estratégias de liderança, as práticas de comunicação e os comportamentos das equipas influenciam a gestão e resolução de conflitos nas IPSS. A operacionalização deste objetivo implicou, numa primeira fase, identificar os estilos de liderança predominantes nas organizações do concelho e analisar em que medida estes estilos contribuíam para intensificar ou atenuar conflitos. Neste âmbito, verificou-se uma predominância de estilos democrático e transformacional, associados a contextos participativos. Apesar disso, a análise estatística não revelou uma ligação significativa entre o estilo de liderança e a frequência de conflitos, o que sustenta que a existência de conflitos não depende apenas da liderança, mas da combinação entre dinâmicas relacionais e condições estruturais de trabalho. Ainda assim, as perceções recolhidas indicam que lideranças colaborativas são reconhecidas como facilitadoras da resolução, enquanto práticas autoritárias tendem a gerar resistência.

Numa segunda linha, analisou-se o papel da comunicação como mediador entre liderança e conflitos, observando tanto as estratégias comunicacionais adotadas pelos líderes como o modo como os colaboradores as interpretam. Embora os dados não tenham mostrado correlação estatística entre a qualidade da comunicação e a frequência de conflitos, o discurso dos participantes evidenciou que práticas de comunicação claras, transparentes

e empáticas são vistas como preventivas e reguladoras de tensão, reforçando o seu valor funcional na gestão quotidiana.

Por fim, analisou-se de que forma os líderes assumem a gestão efetiva de conflitos dentro das equipas e que estratégias mobilizam para a sua resolução. Os resultados mostraram que os diretores técnicos reconhecem esse papel e recorrem sobretudo à mediação, escuta ativa, negociação e reforço do trabalho em equipa. As causas mais frequentes de conflito identificadas foram falhas de comunicação, sobrecarga de trabalho e indefinição de funções, surgindo em menor escala divergências de natureza pessoal. Este conjunto de evidências confirma que a liderança eficaz na gestão de conflitos exige simultaneamente consciência relacional e atenção às condições organizacionais que originam tensão.

As análises estatísticas realizadas com os dados dos colaboradores revelaram que o estilo de liderança percebido não influencia diretamente a frequência com que os conflitos ocorrem nas organizações. No entanto, identificamos uma associação significativa entre o estilo de liderança e o tipo de conflito predominante, sugerindo que diferentes estilos estão relacionados com distintas dinâmicas e origens de conflito.

Não se verificaram associações estatisticamente significativas entre o estilo de liderança e as estratégias de resolução adotadas, nem com a perceção dos efeitos dos conflitos, o que indica que esses aspetos podem depender mais do contexto organizacional do que do estilo do líder. Observou-se, contudo, uma ligação significativa entre estilos de liderança e a frequência com que os colaboradores sentem que a sua opinião é solicitada, reforçando a ideia de que estilos mais participativos favorecem ambientes mais abertos à comunicação e valorização individual.

Adicionalmente, nem o tempo de serviço dos colaboradores nem a área de atuação da resposta social se mostraram associados à perceção ou ao tipo de conflito identificado, sugerindo uma relativa homogeneidade na forma como os conflitos são vivenciados nas diferentes áreas das IPSS. Também o grau de partilha de informação com a equipa não se associou de forma significativa à frequência de conflitos, indicando que a transparência, por si só, não garante a sua prevenção.

No que diz respeito à análise dos dados dos Diretores Técnicos, embora nenhuma das associações testadas tenha apresentado significância estatística, foram observadas algumas tendências relevantes. O tipo de comunicação, o grau de partilha de informação

com a equipa e o tempo de serviço não se mostraram associados, respetivamente, à frequência dos conflitos, à perceção dos seus efeitos, nem à perceção da sua origem.

Os resultados obtidos confirmam e aprofundam as evidências teóricas relativas à importância da liderança e da comunicação nas dinâmicas das IPSS. A comunicação organizacional destacou-se como elemento transversal à gestão de conflitos, sendo as falhas comunicacionais frequentemente identificadas como origem de mal-entendidos, conforme salienta Rocha e Luz (2020). Ainda que não tenham emergido associações estatisticamente significativas entre variáveis, as tendências observadas reforçam a relevância da escuta ativa e do feedback (Gimenes et al., n.d.; Silva, 2019). Além disso, os resultados deste estudo sugerem que os diretores técnicos assumem um papel central enquanto mediadores e gestores de conflitos, exigindo competências de comunicação, negociação, mediação e colaboração, tal como apontam Dias e Ramos (2021), Figueiredo (2012) e McIntyre (2007).

Entre as principais limitações da investigação destaca-se o tamanho reduzido da amostra, o que condiciona a generalização dos resultados o que condiciona a representatividade dos resultados e limita a generalização das conclusões para o conjunto das IPSS. Esta limitação está intimamente relacionada com o baixo poder estatístico das análises, o que pode ter dificultado a deteção de associações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo. Outra limitação é o excesso de representação do sexo feminino, que pode enviesar algumas perceções, embora reflita a realidade socioprofissional das IPSS, sobretudo do concelho de Fornos de Algodres. Deste modo, os resultados devem ser interpretados de forma exploratória, servindo sobretudo como ponto de partida para investigações futuras mais abrangentes e com maior representatividade. Ainda assim, estas limitações não invalidam os contributos do estudo.

Em termos de vantagens, a investigação promoveu à aluna o aprofundamento do conhecimento sobre a articulação entre liderança, comunicação e conflitos em contextos organizacionais do terceiro setor, um domínio ainda pouco explorado, mas crucial para o funcionamento eficiente e humano das instituições sociais. Além disso, este estudo oferece contributos teóricos e práticos significativos. Em primeiro lugar, reforçamos a ideia de que a liderança deve ser entendida como um fenómeno relacional, que exige competências para além das técnicas, nomeadamente: inteligência emocional, capacidade de mediação, escuta ativa, comunicação assertiva e ética relacional. Em segundo lugar, evidencia a necessidade de repensar as estruturas de comunicação dentro das IPSS,

repensar as estruturas comunicacionais internas formais e informais mais eficazes que previnam mal-entendidos e favoreçam a confiança entre diretores técnicos e colaboradores.

A presente dissertação contribui para a valorização de uma liderança mais humana, ética e orientada para a construção de relações saudáveis dentro das IPSS. Ao reconhecer o papel estratégico da comunicação e das competências relacionais na gestão de conflitos, abre-se caminho para práticas organizacionais mais conscientes, coesas e alinhadas com os princípios de solidariedade e cooperação que caracterizam o setor social.

Para aprofundar o conhecimento nesta área, sugerem-se futuras investigações que incluam amostras mais alargadas e diversificadas, incorporando instituições com diferentes tipologias organizacionais, de modo a possibilitar comparações interinstitucionais. Seria igualmente relevante a realização de estudos longitudinais, que permitam analisar a evolução das dinâmicas de liderança e dos conflitos ao longo do tempo. Outra linha de investigação pertinente passaria por explorar a perceção dos utentes das IPSS, considerando o seu olhar sobre a liderança e o clima organizacional, e integrando essa perspetiva nos processos de avaliação institucional. Por fim, recomenda-se a utilização de métodos qualitativos mais aprofundados, como entrevistas semiestruturadas e grupos focais, de forma a enriquecer a compreensão das dinâmicas relacionais e dos processos internos que caracterizam estas organizações.

Concluimos com a apresentação de algumas recomendações para futuras intervenções. Com base nos resultados obtidos, torna-se evidente a necessidade de investir em estratégias que reforcem as competências relacionais e comunicacionais dos líderes e das equipas das IPSS. Assim, recomenda-se que futuras intervenções apostem na formação contínua dos diretores técnicos, uma vez que os dados indicam que estilos de liderança mais colaborativos e democráticos tendem a estar associados a ambientes de trabalho mais coesos e menos propensos a conflitos. Da mesma forma, os resultados indicam a importância da comunicação clara e empática, por isso, recomenda-se a criação de espaços seguros de partilha e reflexão, que favoreçam o diálogo aberto, a escuta ativa e a co-construção de soluções dentro das equipas. Estas medidas poderão contribuir para reduzir falhas comunicacionais, promover a confiança e fortalecer o espírito de equipa.

O presente estudo constitui um contributo relevante para a compreensão das dinâmicas de liderança e gestão de conflitos nas organizações sociais, destacando o papel

determinante da comunicação e da liderança participativa. Sendo o primeiro estudo empírico local dedicado às IPSS de Fornos de Algodres, oferece evidência que poderá apoiar melhorias organizacionais, práticas de gestão mais conscientes e ambientes de trabalho mais saudáveis podendo ser replicado em outros concelhos e com métodos mistos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, S. (2024). *Caderno de Diapositivos: A metodologia de investigação em ciências sociais*. Autor.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (1a). Edições Sílabo.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica; X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Univap*.
- Bunn, F., & Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista Da FAE*, 19(2), 132–147.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem* (3.<sup>a</sup> ed.). Universidade Aberta.
- Caumo, G. da S. (2018). *Gestão de conflitos: o papel do gestor na solução dos conflitos nas organizações* [Trabalho de Conclusão de Curso]. Faculdade Anhanguera.
- Calvacante, B. C. (2020). *Gestão de conflitos nas organizações: transformando conflitos em oportunidades de crescimento organizacional* [Trabalho de conclusão de curso]. Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães.
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES). (2019). *Guia Prático da Economia Social*. [https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia\\_Pr%C3%A1tico\\_da\\_Economia\\_Social.pdf](https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf)
- Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas – Teoria e Prática* (2.<sup>a</sup> ed.). Almedina.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2a). Sage Publications.
- Dias, S., & Ramos, F. (2021). O papel do administrador na gestão de conflitos organizacionais. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas Da FAIT*,
- Espejo-Pereda, J. E. et al. (2025). *Leadership Styles and Their Influence on Learning Culture and Dynamic Capacity: Evidence from Non-Profit Organisations in Latin America*. **Behaviours**, 15(8), 320.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.

- Fernandes, J. G. (2012). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto* [Dissertação de Mestrado].
- Figueiredo, L. J. L. de. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica Portuguesa.
- Garrido, Á. (2022). *A economia social em Portugal: Um balanço teórico inscrito na história. Cooperativismo e Economia Social*, (43), 97–121. <https://doi.org/10.35869/ces.v0i43.3804>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Gimenes, A. M., Machado, B., & Ferreira, L. dos S. (n.d.). *O papel do líder na comunicação eficaz para o sucesso empresarial*.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um líder. A importância da inteligência emocional*. Temas e Debates.
- Gomes, A. R. (2023). The Social Value of Leadership: a Contribution from the Leadership Efficacy Model. *Psychological Studies*, 68, 1-16. doi:10.1007/s43076-023-00321-8.
- Hunter, J. C. (2019). *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O monge e o executivo*. Sextante.
- Instituto de Segurança Social. (2014). *Guia Prático: Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*.
- JASP Team. (2024). *Jeffreys's Amazing Statistics Program (JASP)* (0.19.3). <https://jasp-stats.org/>
- Jordão, S. (2007). *A arte de liderar: Vivenciando mudanças num mundo globalizado* (Edição especial). Tecer.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24.
- Langdrige, D., & Hagger-Johnson, G. (2013). *Introduction to research methods and data analysis in psychology* (3a). Pearson.
- Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Lei de Bases da Economia Social. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> série, n.º 88, pp. 17453-17457. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Marconi, N. (2014). Gestão de recursos humanos em organizações sociais. *IX Congresso Internacional Do CLAD Sobre a Reforma Do Estado e Da Administração Pública*.

- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295–305. <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/025bff50-8008-4972-ac9a-f1bc7a33f5f4>
- Mercê, C. A. M. de A. (2018). *A importância da gestão dos recursos humanos nas organizações sociais-Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Viseu.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Decreto-Lei n.º 172-A/2014. *Diário da República*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/172-a-2014-415241>
- Monteiro, A. P., & Cunha, P. (2024). *Gestão de Conflitos nas Organizações*. Pactor.
- Morais, C. (2015). Investigação: Do problema aos resultados. *CIEC - Universidade Do Minho*.
- Monni, S., & Smaliukienė, R. (2019). A step-by-step approach to social marketing in energy transition. *Insights into Regional Development*, 1(1), 19–32. [https://doi.org/10.9770/IRD.2019.1.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/IRD.2019.1.1(2))
- Natland, S. (2024). *The Meaning of Social Work Leadership. A Local Practice Development Project*. **British Journal of Social Work**.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nascimento, A. R. do, Nozê, B. P., Teixeira, C. R. B., & Calsani, J. R. da S. (2020). *A importância do líder nas organizações*. 235–245. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v3i1.110>
- Pinto Bonetto, A. L. da C., Naumann, C., & de Oliveira, L. G. (2018). Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. *Revista Da FAE*, 20(2), 152–164.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2a). Gradiva.
- Rauen, F. (2018). *Roteiros de Investigação Científica*. Clube de Autores. <https://clubedeautores.pt/livro/roteiros-de-investigacao-cientifica>
- Rocha, M. M. S., & Luz, C. N. M. (2020). *A importância da comunicação nas organizações*. 4(3), 11–18.

- Sacilotto, T. de A. (2015). *A gestão dos recursos humanos no terceiro setor: o caso da APCC – Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Coimbra – ISCAC.
- Sacomano Neto, M., & Escrivão Filho, E. (2000). Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, 7(2), 136–145. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2000000200004>
- Silva, L. D. S. V. (2019). *Gestão de conflitos e técnicas de negociação*. UNIASSELVI.
- Silva, M. F. (2020). *À procura do sentido: as motivações para o voluntariado e a sua influência no envolvimento e permanência em organizações do terceiro sector* (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
- Vieira, N. S., Parente, C., & Barbosa, A. C. Q. (2017). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: Laboratório por excelência de inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, 100–121. <https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2017a54>
- Smaliukienė, R. (2020). Social responsibility, social marketing role, and societal attitudes. In *Energy Transformation Toward Sustainability* (pp. 289–308). Politeknik NSC Surabaya.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Declaração de Consentimento Informado

#### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Este estudo decorre no âmbito da redação da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, na qual se pretende validar o estudo da “Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos das Organizações sociais: Um estudo multicase das IPSS do concelho de Fornos de Algodres” que tem como principal propósito perceber a importância resolução dos conflitos e de que forma a liderança influencia nas organizações. Assim, é necessário a aplicação de um inquérito por questionário para uma análise e compreensão mais apurada deste tema de forma a gerar informação mais conclusiva. Após ser concluído o estudo todo o material recolhido será destruído após ser utilizado na dissertação. Declaro que os objetivos e os procedimentos desta investigação me foram explicados e as razões por trás de cada questão me foram igualmente esclarecidas, bem como pretendo participar voluntariamente no estudo. Atesto que estou inteirado dos meus direitos incluindo o de parar o inquérito quando quiser sem quaisquer consequências e de recusar a participação no mesmo sem ter de dar justificações. Desta forma, declaro que aceito participar nesta investigação com a reserva do anonimato e confidencialidade e sem dano ético e/ou moral.

Investigador \_\_\_\_\_

(assinatura)

Participante \_\_\_\_\_

(assinatura)

Daniela Maria Coelho Antunes (e-mail: danielantunes96@msn.com)

Lamego, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2025

## APÊNDICE B – Questionário Colaboradores

### QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), do Instituto Politécnico de Viseu, tendo como finalidade analisar a temática da Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos das Organizações sociais: Um estudo multicase das IPSS do concelho de Fornos de Algodres. Neste sentido, pedimos a imprescindível colaboração dos colaboradores das organizações no preenchimento do questionário. Os dados recolhidos serão direcionados, exclusivamente, para fins académicos, não violam o princípio de anonimato dos respondentes e garante-se a confidencialidade das informações aqui prestadas. Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos.

Leia atentamente cada uma das questões e responda assinalando um X.

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração.

#### I Parte – Informação sobre a Organização

##### 1. Sexo:

Feminino       Masculino       Prefiro não dizer

##### 2. Idade:

18-25 anos       26-30 anos       31-35 anos  
 36-45 anos       46-50 anos       Mais de 50 anos

##### 3. Há quantos anos trabalha na organização?

Há menos de 1 ano       Entre 1 e 3 anos  
 Entre 4 e 6 anos       Mais de 6 anos

##### 4. Qual o número total de funcionários existente na sua resposta social? (Não considere os voluntários ou órgãos sociais).

Menos de 10 colaboradores       Entre 10 a 50 colaboradores  
 Entre 51 a 250 colaboradores       Mais de 250 colaboradores

##### 5. Qual é a área de atuação da sua resposta social?

Centro de dia       ERPI - Lar       Creche/ CATL  
 Centro de noite       Serviço de Apoio Domiciliário  
 CACI       Cuidados continuados curta e longa duração

## II Parte – Questões sobre a Temática

### 6. Qual é o estilo de comunicação que se identifica?

- Sinto-me confortável e claro nas minhas comunicações.
- tensas.
- Evito discussões difíceis.

### 7. Qual é a sua relação de transparência com a equipa e direção técnica?

- Compartilho tudo
- Compartilho o mais importante
- Não compartilho nada

### 8. Qual o estilo de liderança que acha que o diretor técnico da sua resposta social utiliza?

- Decide sozinho
- Pergunta a opinião da equipa
- A equipa decide e depois informa o diretor técnico

### 9. O seu diretor técnico questiona com frequência a opinião da equipa?

- Muitas vezes
- Poucas vezes
- Nunca

### 10. Com que frequência ocorrem conflitos dentro da organização?

- Sempre
- Com pouca frequência
- Sempre

### 11. Na sua opinião, qual o tipo de conflito mais frequente na sua resposta social?

- Entre colegas de trabalho
- Entre diretora técnica e colaboradora
- Entre pessoal técnico (animadora, fisioterapeuta e enfermeiro) e colaboradores
- Entre pessoal técnico (animadora, fisioterapeuta e enfermeiro) e diretora técnica

**12. Na sua opinião, qual a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na resposta social? (Diga no máximo duas causas)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mudanças ao nível organizacional              | <input type="checkbox"/> Falta de comunicação        |
| <input type="checkbox"/> Recursos limitados/escassos                   | <input type="checkbox"/> Diferenças de personalidade |
| <input type="checkbox"/> Confronto entre metas, interesses e objetivos | <input type="checkbox"/> Outro: _____                |

**13. Qual é a sua percepção relativamente à existência de conflitos na resposta social?**

- Depende das circunstâncias, podendo ser positivo ou negativo;
- Pode ser positivo para os envolvidos e para a própria organização;
- Pode ser negativo para os envolvidos e para a própria organização;
- É um fenómeno que pode ser evitado;

**14. Quem é que assume o papel de gestor de conflitos na sua organização?**

- Diretor técnico       Gestor de Recursos Humanos da IPSS
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**15. Como é resolvido o conflito na sua resposta social?**

- Confronto direto: abordam o conflito de frente imediatamente
- Negociação: procuram um meio-termo que funcione para todos
- Evitação: evitam os conflitos até que eles se tornem mais graves

**16. Na sua opinião qual o efeito dos Conflitos na equipa?**

- Negativos: Os conflitos frequentemente afetam a moral e a produtividade
- Neutros: Dependem da forma como são geridos
- Positivos: Conflitos podem levar a soluções inovadoras e melhoria de processos

**17. Quando o gestor tem de intervir para resolver o conflito, qual dos seguintes papéis assume com mais frequência?**

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Motivacional | <input type="checkbox"/> Negociador |
| <input type="checkbox"/> Dominador    | <input type="checkbox"/> Mediador   |

**18. Com que frequência intervém na gestão de conflitos na resposta social onde trabalha?**

- Com frequência  
 Com pouca frequência  
 Nunca

**19. Quais as três consequências mais frequentes que ocorrem dos conflitos na resposta social?**

- Ansiedade       Agressividade/violência  
 Stress       Incentiva a inovação e mudança  
 Impede a realização das atividades/tarefas  
 Desgaste psicológico e emocional

**20. Qual a estratégia de resolução de conflitos é mais frequente na sua resposta social?**

- Fuga       Ataque       Diálogo

**21. Na sua opinião, o diretor técnico influencia na resolução do conflito?**

- Sim       Não       Prefiro não dizer/não sei

**22. O comportamento da sua equipa de trabalho influencia na resolução conflito?**

- Sim       Não       Prefiro não dizer/não sei

**Obrigada pela sua colaboração!**

## APÊNDICE C – Questionário Diretores Técnicos

### QUESTIONÁRIO DIRETORES TÉCNICOS

O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), do Instituto Politécnico de Viseu, tendo como finalidade analisar a temática da Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos das Organizações sociais: Um estudo multicasos das IPSS do concelho de Fornos de Algodres. Neste sentido, pedimos a imprescindível colaboração dos colaboradores das organizações no preenchimento do questionário. Os dados recolhidos serão direcionados, exclusivamente, para fins académicos, não violam o princípio de anonimato dos respondentes e garante-se a confidencialidade das informações aqui prestadas. Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos.

Leia atentamente cada uma das questões e responda assinalando um X.

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração.

#### I Parte – Informação sobre a Organização

##### 1. Sexo:

Feminino       Masculino       Prefiro não dizer

##### 2. Idade:

18-25 anos       26-30 anos       31-35 anos  
 36-45 anos       46-50 anos       Mais de 50 anos

##### 3. Há quantos anos trabalha na organização?

Há menos de 1 ano       Entre 1 e 3 anos  
 Entre 4 e 6 anos       Mais de 6 anos

##### 4. Qual o número total de funcionários existente na sua resposta social? (Não considere os voluntários ou órgãos sociais).

Menos de 10 colaboradores       Entre 10 a 50 colaboradores  
 Entre 51 a 250 colaboradores       Mais de 250 colaboradores

##### 5. Qual é a área de atuação da sua resposta social?

Centro de dia       ERPI - Lar       Creche/ CATL  
 Centro de noite       Serviço de Apoio Domiciliário  
 CACI       Cuidados continuados curta e longa duração

## II Parte – Questões sobre a Temática

6. Na sua opinião, a comunicação influencia a liderança e a gestão de conflitos?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não dizer/não sei

7. Que tipo de comunicação utiliza com a sua equipa de trabalho?

- Linguagem simples e clara  
 Linguagem formal  
 Escuta ativa e o feedback  
 Outra: \_\_\_\_\_

8. Destas práticas de comunicação, indique com qual/is se identifica mais na prevenção e gestão do conflito?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Escuta ativa      | <input type="checkbox"/> Delimitar limites e expectativa |
| <input type="checkbox"/> Empatia           | <input type="checkbox"/> Mediação                        |
| <input type="checkbox"/> Foco na resolução | <input type="checkbox"/> Controle emocional              |

9. Qual o grau de partilha com a sua equipa?

- Compartilho tudo  
 Não partilho nada  
 Compartilho o mais importante

10. Com que frequência ocorrem conflitos dentro da organização?

- Com frequência  
 Com pouca frequência  
 Nunca

11. Na sua opinião, qual o tipo de conflito mais frequente na sua resposta social?

- Entre colaboradoras  
 Entre diretora técnica e colaboradora  
 Entre pessoal técnico (animadora, fisioterapeuta e enfermeiro) e colaboradores

**12. Na sua opinião, qual a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na resposta social? (Diga no máximo duas causas)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mudanças ao nível organizacional              | <input type="checkbox"/> Falta de comunicação        |
| <input type="checkbox"/> Recursos limitados/escassos                   | <input type="checkbox"/> Diferenças de personalidade |
| <input type="checkbox"/> Confronto entre metas, interesses e objetivos | <input type="checkbox"/> Outro: _____                |

**13. Qual é a sua percepção relativamente à origem de conflitos na resposta social?**

- É um fenómeno inevitável, que, depende das circunstâncias, podendo ser positivo ou negativo;
- É um fenómeno inevitável, que pode ser positivo para os envolvidos e para a própria organização;
- É um fenómeno inevitável, que, geralmente, é negativo para os envolvidos e para a própria organização;
- É um fenómeno que pode ser evitado;

**14. Quem é que assume o papel de gestor de conflitos na sua organização?**

- Diretor técnico       Gestor de Recursos Humanos da IPSS
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**15. Como é resolvido o conflito na sua resposta social?**

- Confronto direto: abordam o conflito de frente imediatamente
- Negociação: procuram um meio-termo que funcione para todos
- Evitação: evitam os conflitos até que eles se tornem mais graves

**16. Na sua opinião qual o efeito dos conflitos na equipa?**

- Negativos: Os conflitos frequentemente afetam a moral e a produtividade
- Neutros: Dependem da forma como são geridos
- Positivos: Conflitos podem levar a soluções inovadoras e melhoria de processos

**17. Quando tem de intervir para resolver o conflito, qual dos seguintes papéis assume com mais frequência?**

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Motivacional | <input type="checkbox"/> Negociador |
| <input type="checkbox"/> Dominador    | <input type="checkbox"/> Mediador   |

**18. Com que frequência intervém na gestão de conflitos na resposta social onde trabalha?**

- Com frequência  
 Com pouca frequência  
 Nunca

**19. Quais as três consequências mais frequentes que ocorrem dos conflitos na resposta social?**

- Ansiedade       Agressividade/violência  
 Stress       Incentiva a inovação e mudança  
 Impede a realização das atividades/tarefas  
 Desgaste psicológico e emocional

**20. Qual a estratégia de resolução de conflitos é mais frequente na sua resposta social?**

- Fuga       Ataque       Diálogo

**21. Na sua opinião, o diretor técnico influencia na resolução do conflito?**

- Sim       Não

**22. O comportamento da sua equipa de trabalho influencia na resolução conflito?**

- Sim       Não

**Obrigada pela sua colaboração!**