



A influência do perfil do Diretor Técnico/Gestor na adoção de Estratégias de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos Colaboradores: os casos da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria Moimenta da Beira

Lucinda Oliveira Xavier Gouveia

novembro 2024



A influência do perfil do Diretor Técnico/Gestor na adoção de Estratégias de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos Colaboradores: os casos da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria Moimenta da Beira

Lucinda Oliveira Xavier Gouveia

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

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

novembro 2024

Dedico esta dissertação de mestrado à minha filha Cíntia, ao meu marido Tony, aos meus familiares, à minha amiga Sofia, aos meus coordenadores, Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira, e ao Professor Doutor José Paulo Lousado, gratidão por todo o apoio incondicional.

“Afinal, se coisas boas se vão, é para que coisas melhores possam vir.
Esqueça o passado. Desapego é o segredo!”

“Ser feliz é encontrar força no perdão, esperanças nas batalhas, segurança no palco do medo, amor nos desencontros. É agradecer a Deus a cada minuto pelo milagre da vida.”
(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram na realização desta dissertação de mestrado.

Primordialmente, começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes, pelas diversas sugestões e orientações.

Agradeço também ao meu coorientador, Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira pelas sugestões e orientações.

Agradeço ao Professor Doutor José Paulo Lousado pelo encaminhamento para o Mestrado em GOS, conjuntamente com a Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes.

Agradeço às Organizações de Economia Social em estudo, nomeadamente aos seus diretores/gestores pela colaboração.

Deixo um agradecimento especial às minhas amigas, principalmente à Sofia Cruz pelo companheirismo e dedicação em todo este meu percurso do mestrado. À minha amiga Helene Abiassi, por toda força e encorajamento para viver um dia de cada vez, um passo de cada vez.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha família por todo apoio e amor incondicional, à minha filha Cíntia, ao meu marido Tony, e aos restantes familiares.

Na atualidade, a temática do conflito está em destaque tanto na vida profissional quanto na vida familiar. Em tempos remotos, prevalecia a ideia de que o conflito era algo negativo, caracterizado pela falta de compreensão, solidariedade e colaboração. Não obstante, quando o conflito é encarado como construtivo e positivo, ele pode ser visto como uma oportunidade para corrigir problemas e encontrar soluções: conflitos construtivos estimulam a criatividade, promovem a troca de ideias e levam a soluções inovadoras. Os conflitos também têm impacto direto na motivação dos colaboradores, pelo que quando há conflitos frequentes entre colegas ou entre a equipa e o gestor, isso pode levar à desmotivação. A motivação, por sua vez, pode ser analisada sob duas perspetivas teóricas: as teorias de processo e as teorias de conteúdo. A nossa investigação concentrou-se nas teorias de conteúdo, incluindo os fatores motivacionais intrínsecos (Maslow) e extrínsecos (Herzberg). Além disso, explorámos as três teorias motivacionais de McClelland: sucesso, afiliação e poder. No âmbito desta investigação, pretendemos apurar se os diretores técnicos/gestores com diferentes formações científicas apresentam perspetivas e estratégias de gestão de conflitos diversas ou equivalentes, nas OES em estudo. Também analisámos como essas estratégias se relacionam com os perfis motivacionais dos colaboradores. Para tal, o nosso estudo incidiu em duas OES, com três gestores de formação diferenciada e os seus respetivos colaboradores. Utilizámos uma metodologia quantitativa, aplicando inquéritos por questionário aos gestores sobre gestão de conflitos, e aos colaboradores sobre conflito organizacional e motivação. Os resultados permitiram-nos concluir que as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos gestores nas OES em estudo são, primordialmente, de acomodação e de compromisso, mas que a perceção dos colaboradores é, a esse respeito, sensivelmente diferente. Quanto à principal orientação da motivação dos colaboradores é primeiramente afiliativa. Estes resultados confirmam que é essencial abordar os conflitos de forma construtiva e respeitosa para promover a motivação no ambiente de trabalho; incentivar a comunicação aberta, o diálogo e a colaboração entre os colaboradores, e o papel do gestor como mediador é crucial para o bem-estar da equipa e o sucesso geral da organização.

Palavras-chave: Perfil científico; Gestor; Conflito; estratégias de Gestão de Conflitos, sobre conflito organizacional e motivação.

ABSTRACT

Nowadays, the issue of conflict is in the spotlight in both professional and family life. In ancient times, the idea prevailed that conflict was negative, characterised by a lack of understanding, solidarity and collaboration. However, when conflict is seen as constructive and positive, it can be seen as an opportunity to correct problems and find solutions: constructive conflicts stimulate creativity, promote the exchange of ideas and lead to innovative solutions. Conflicts also have a direct impact on employee motivation, so when there are frequent conflicts between colleagues or between the team and the manager, this can lead to demotivation. Motivation, in turn, can be analysed from two theoretical perspectives: process theories and content theories. Our research focused on content theories, including intrinsic (Maslow) and extrinsic (Herzberg) motivational factors. In addition, we explored McClelland's three motivational theories: success, affiliation and power. As part of this research, we wanted to determine whether technical directors/managers with different scientific backgrounds have different or equivalent perspectives and conflict management strategies in the SEOs under study. We also analysed how these strategies relate to employees' motivational profiles. To this end, our study focussed on two SEOs, with three managers with different backgrounds and their respective employees. We used a quantitative methodology, administering questionnaire surveys to managers on conflict management and employees on organisational conflict and motivation. The results allowed us to conclude that managers' conflict management strategies in the SEOs under study are primarily accommodation and compromise, but that employees' perceptions are significantly different. The primary orientation of employee motivation is primarily affiliative. These results confirm that it is essential to approach conflicts constructively and respectfully to promote motivation in the workplace to encourage open communication, dialogue, and collaboration between employees, and the role of the manager as mediator is crucial for the well-being of the team and the overall success of the organisation.

Keywords: Scientific profile; Manager; Conflict; Conflict Management strategies, on organisational conflict and motivation.

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS _____	ix
ÍNDICE DE TABELAS _____	x
ÍNDICE DE FIGURAS _____	xii
INTRODUÇÃO _____	1
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO _____	3
1.1 – Apresentação do tema _____	3
1.2 – Delimitação da abordagem _____	3
1.3 – Objetivos gerais e específicos do estudo _____	4
1.4 – Justificação e relevância _____	5
1.5 – Apresentação do problema de investigação _____	7
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO _____	9
2.1 – O Conceito de Conflito _____	9
2.1.1 – As 3 visões em torno dos conflitos e dos seus efeitos _____	11
2.1.2 – Estilos de Gestão de Conflitos _____	13
2.2 – A Motivação _____	15
2.2.1 – Teorias da Motivação _____	16
2.2.2 – As estratégias de Motivação e a sua relação com o Conflito _____	22
2.3 – A Economia Social, o Terceiro Setor e as Organizações de Economia Social _____	25
2.4 – As Competências do Gestor _____	29
CAPÍTULO 3 – DESENHO METODOLOGICO _____	33
3.1 – Metodologia e métodos utilizados _____	33
3.2 – População e amostras em estudo _____	34
3.2.1 – Caraterização das Instituições Particulares de Solidariedade Social em estudo _____	35
3.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados _____	36
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS _____	40
4.1 – Caraterização Socioprofissional dos Gestores _____	41
4.2 – Perceção dos Gestores sobre o Conflito _____	43

4.3 – Percepção e Relação dos Gestores com os Colaboradores _____	46
4.4 – Caracterização Socioprofissional dos Colaboradores _____	49
4.5 – Análise comparativa das Estratégias de Gestão de Conflitos entre Gestores e Colaboradores _____	51
4.5.1 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Imposição _____	51
4.5.2 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Compromisso _____	54
4.5.3 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Integração ou Colaboração _____	57
4.5.4 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Acomodação _____	60
4.5.5 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Evitamento _____	62
4.5.6 – Síntese Comparativa das Estratégias de Gestão de Conflitos: Gestores e Colaboradores _____	64
4.6 – Análise da Motivação dos Colaboradores _____	67
4.6.1 – Orientação Motivacional para o Sucesso _____	67
4.6.2 – Orientação Motivacional para o Poder _____	69
4.6.3 – Orientação Motivacional para a Afiliação _____	71
4.7 – Testes de Hipóteses _____	74
4.8 – Discussão Teórica de Resultados _____	79
4.8.1 – As Estratégias de Gestão de Conflitos nas OES em estudo _____	79
4.8.2 – As Estratégias de Gestão de Conflitos e os Perfis dos Gestores _____	81
4.8.3 – As Estratégias de Gestão de Conflitos e as Motivações dos Colaboradores _____	89
CONCLUSÃO _____	92
BIBLIOGRAFIA _____	97
APÊNDICES _____	110
Apêndice 1 – Questionário dirigido aos Diretores Técnicos _____	110
Apêndice 2 – Questionário dirigido aos Colaboradores _____	114
Apêndice 3 – Declaração de Consentimento Informado _____	116
Apêndice 4 – Declaração de Consentimento Informado _____	117

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ASS	Associação de Solidariedade Social
CD	Centro de Dia
ERPI	Estrutura Residencial para Idosos
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
OES	Organizações de Economia Social
RH	Recursos Humanos
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário
SCMT	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca
UE	União Europeia

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Efeitos Positivos e Negativos do Conflito _____	12
Tabela 2. Caracterização dos Estilos de Gestão de Conflitos _____	14
Tabela 3. Teorias da Motivação de Conteúdo _____	17
Tabela 4. Fatores e características da Teoria bifatorial de Herzberg _____	19
Tabela 5. Resumo dos motivos de David McClelland _____	21
Tabela 6. Estratégias de Motivação _____	23
Tabela 7. Competências e Atributos do perfil ideal de Gestor _____	29
Tabela 8. Dimensões de Competências e Atributos do Gestor de RH _____	30
Tabela 9. Instituições em Estudo _____	34
Tabela 10. Itens relativos às Estratégias de Gestão de Conflitos _____	37
Tabela 11. Questionário dos três motivos _____	38
Tabela 12. Caracterização socioprofissional dos gestores _____	42
Tabela 13. Resposta social em que os gestores exercem as suas funções _____	43
Tabela 14. Formação e conhecimento dos gestores sobre Gestão de conflitos _____	43
Tabela 15. Opinião dos Gestores sobre a principal causa na origem dos Conflitos na sua OES ____	44
Tabela 16. Opinião dos gestores relativamente à importância de gerir conflitos organizacionais e a sua frequência de intervenção _____	45
Tabela 17. A importância de o gestor gerir conflitos e as formas de os evitar _____	46
Tabela 18. Perceção e relação dos Gestores com os Colaboradores da sua OES _____	48
Tabela 19. Estratégias de gestão de conflitos de imposição na perspetiva dos gestores _____	52
Tabela 20. Estratégias de gestão de conflitos de imposição na perspetiva dos colaboradores ____	53
Tabela 21. Estratégias de gestão de conflitos de compromisso na perspetiva dos gestores ____	55
Tabela 22. Estratégias de gestão de conflitos de compromisso na perspetiva dos colaboradores__	56
Tabela 23. Estratégias de gestão de conflitos de integração ou colaboração na perspetiva dos gestores _____	58
Tabela 24. Estratégias de gestão de conflitos de integração ou colaboração na perspetiva dos colaboradores _____	60
Tabela 25. Estratégias de gestão de conflitos de acomodação na perspetiva dos gestores _____	61
Tabela 26. Estratégias de gestão de conflitos de acomodação na perspetiva dos colaboradores ____	62
Tabela 27. Estratégias de gestão de conflitos de evitamento na perspetiva dos gestores _____	63
Tabela 28. Estratégias de gestão de conflitos de evitamento na perspetiva dos colaboradores ____	64
Tabela 29. Análise Descritiva dos Conflitos Gestores/Colaboradores _____	66
Tabela 30. Motivação dos Colaboradores para o Sucesso _____	68

Tabela 31. Motivação dos Colaboradores para o Poder _____	71
Tabela 32. Motivação dos Colaboradores para a Afiliação _____	74
Tabela 33. Hipótese 1 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis _____	76
Tabela 34. Hipótese 2 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis _____	77
Tabela 35. Hipótese 3 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis _____	79
Tabela 36. Síntese da Influência do Perfil dos Gestores nas Estratégias de Gestão de Conflitos _	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide das necessidades de Maslow _____	18
Figura 2. Percepção dos Gestores relativamente à existência de Conflitos na sua OES _____	44
Figura 3. Dados socioprofissionais - Sexo/Faixa etária _____	49
Figura 4. Dados socioprofissionais - Nível de escolaridade/Funções a desempenhar _____	50
Figura 5. Dados socioprofissionais - Tempo de trabalho/Resposta social _____	51

Este trabalho assenta no estudo dos diferentes perfis dos diretores técnicos/gestores e nas estratégias de gestão de conflitos por eles adotadas, tentando perscrutar, adicionalmente, o seu impacto nas motivações dos colaboradores.

Podemos discernir que o sucesso de uma organização de economia social depende da forma como o gestor induz ao comprometimento dos colaboradores, sendo que o diretor técnico, ao desempenhar o papel de gestor, é o agente que motiva e compromete os colaboradores com os objetivos e as metas organizacionais. Possuindo, este, papéis diferenciados na organização, ele é, também, responsável por solucionar e mediar os conflitos entre os diversos intervenientes na organização, propondo o seu encaminhamento e a aplicação de soluções construtivas e inovadoras, impedindo que influenciem negativamente o clima organizacional.

Dessa forma, e vivendo numa sociedade em que a globalização e as exigências para com o terceiro setor são crescentes, cabe ao gestor, com recursos escassos, gerir para inovar no trio instituição – utentes/famílias – colaboradores, devendo adotar estratégias motivacionais de forma a colmatar as insatisfações diárias do todo.

O gestor deverá assumir um papel de mediador nos conflitos dos colaboradores, abrindo espaço e abertura para o diálogo, a partilha de ideias, a discussão construtiva, devendo partilhar as tarefas e responsabilidades entre e com os colaboradores e assumir o seu papel na tomada de decisões.

Um ambiente de trabalho em que persistam conflitos torna-se desmotivador para a equipa de trabalho, contribuindo, dessa forma, para um menor envolvimento e desempenho dos colaboradores. Na sua maioria, as insatisfações surgem em torno das baixas remunerações, dos horários de trabalho e/ou das condições de trabalho.

O presente estudo pretende explorar, no contexto das organizações de economia social (OES) em análise, a forma como os gestores com diferentes perfis de formação gerem os conflitos, explorando-se o impacto dos 5 estilos possíveis de gestão de conflitos (imposição, acomodação, evitamento, compromisso e integração) na orientação da motivação experimentada pelos colaboradores dessas OES.

A estrutura deste trabalho encontra-se dividida em diversas partes. A primeira parte apresenta a natureza do estudo realizado, expondo o tema e problema em

investigação, bem como os objetivos gerais e específicos que se pretendem alcançar, a forma como o decidimos abordar e investigar, e a sua relevância enquanto objeto de estudo.

O segundo capítulo deste trabalho serve de enquadramento teórico e cobre os 3 eixos temáticos e conceituais em análise: 1) a temática dos conflitos, procurando alcançar o entendimento acerca do conceito de conflito nos seus vários tipos, as vantagens e desvantagens que se lhe associam, os estilos de gestão de conflitos existentes, e as técnicas e estratégias disponíveis para a sua resolução; 2) a motivação humana, visando a sua definição e estudando-se as diferentes perspetivas e teorias motivacionais, designadamente: a Teoria de conteúdo; a Teoria dos Fatores Motivacionais de Maslow; a Teoria dos Fatores Motivacionais Higiénicos ou Extrínsecos de Herzberg; e a teoria de MacClelland; 3) as competências e funções dos diretores técnicos no papel de gestores de OES e a legislação aplicável para o exercício da função de diretor técnico/gestor.

O terceiro capítulo deste trabalho destina-se a apresentar o desenho metodológico que foi adotado, refletindo sobre as opções metodológicas tomadas, as organizações de economia social em análise e a população em estudo, os instrumentos de recolha e de análise de dados que foram utilizados, explicitando a forma como os dados foram recolhidos e como foram apreciados.

Segue-se o tratamento estatístico dos dados apresentados, o apuramento dos resultados e a sua interpretação e discussão, relacionando os conteúdos teóricos às evidências apuradas, visando responder à questão de partida. Por último, apresentam-se as principais conclusões do trabalho, as limitações do estudo, e as sugestões para investigações futuras.

1.1 – Apresentação do tema

O tema selecionado para a presente dissertação de mestrado, do segundo ano de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, recaiu sobre a relação existente (ou não) entre os diferentes perfis dos diretores técnicos/gestores e as estratégias de gestão de conflitos que adotam nas Organizações de Economia Social (OES), e os efeitos que daí decorrem para a orientação motivacional dos colaboradores.

O presente estudo pretende compreender a forma como os gestores com diferentes perfis de formação se comportam perante os conflitos organizacionais com que se deparam e quais as estratégias de gestão de conflitos que priorizam. Num segundo nível de inteligibilidade, não menos importante, pretende-se perceber qual a relação entre a gestão de conflitos e as motivações dos colaboradores no ambiente de trabalho, contribuindo para melhorar o desempenho dos colaboradores e, por conseguinte, promover o sucesso das instituições.

As Organizações de Economia Social são entidades que pertencem ao Terceiro Setor privadas, sem fins lucrativos, visando o bem-estar social através da implementação de atividades destinadas aos seus utentes/clientes, se bem que o público-alvo é cada vez mais exigente. Então as OES, devido ao mercado competitivo em que operam, tendem a arranjar soluções para colmatar estes desafios económicos através de obtenção de fundos da União Europeia (UE).

1.2 – Delimitação da abordagem

O presente estudo iniciou com a realização de uma pesquisa exploratória de base bibliográfica, para concretizar a revisão de literatura, explorando artigos, revistas, dissertações e livros, e, posteriormente, alcançar o necessário enquadramento teórico do tema que nos propusemos estudar. Neste enquadramento foram essencialmente refletidos os conceitos de conflito, de motivação, e as funções associadas ao papel de diretor técnico/gestor. *A posteriori*, e num segundo momento, definimos a metodologia, os métodos e as técnicas a utilizar.

O nosso estudo empírico foi concretizado nas respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, sendo elas a Estrutura Residencial para Idosos (ERPI), o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), e o Centro de Dia (CD), bem como o Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria em Moimenta da Beira, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), e o Centro de Dia (CD), com o intuito adicional de proporcionar conhecimento e promover melhorias, para que estas respostas sociais consigam gerir adequadamente os seus níveis de conflitualidade e motivar os seus colaboradores.

A presente investigação visou, por conseguinte, proceder a um estudo comparativo do perfil dos diretores técnicos/gestores destas OES, e saber, em que medida, os seus diferentes perfis influenciam nas suas estratégias de gestão de conflitos, sendo eles um assistente social, um gerontólogo e um psicólogo. Por sua vez, objetivamos perceber qual a relação entre a gestão de conflitos que é praticada e a motivação dos colaboradores dessas OES.

O universo escolhido ficou, então, constituído pelos diretores técnicos das respostas sociais em estudo, e os seus colaboradores, aos quais foram aplicados dois inquéritos por questionário.

No que se refere ao horizonte temporal, a investigação terá a duração de um ano, uma vez que será realizada de outubro de 2023 a outubro de 2024, considerando que o seu período de realização não será excedido.

1.3 – Objetivos gerais e específicos do estudo

Assumindo, como ponto de partida, que os diretores técnicos possuem um conjunto de competências sociais e formações específicas para a resolução de conflitos nas OES, e que possuem habilidades de diálogo e comunicação, possuindo, ainda, características que comprometem os colaboradores, incentivando-os a tomar decisões, consideram-se os seguintes objetivos gerais e específicos para este trabalho, tendo sido estabelecidos três objetivos gerais, cada um dos quais traduzido em três objetivos específicos, que foram elaborados de acordo com o estudo que pretendemos realizar e as metas que, com ele, queremos alcançar.

Objetivo Geral 1: Enquadrar e compreender a existência de conflitos no contexto organizacional

- Comparar as diversas perspectivas conceituais acerca do conceito de conflito no contexto das organizações;
- Descrever o processo na origem dos conflitos organizacionais e os seus efeitos (positivos e negativos) para as dinâmicas organizacionais;
- Distinguir as diferentes estratégias e estilos de gestão de conflitos organizacionais e comparar os seus contributos para a resolução dos conflitos.

Objetivo Geral 2: Compreender a origem e a importância da motivação humana no contexto de trabalho e contextualizar o papel do diretor técnico/gestor na sua promoção

- Rever e sintetizar os diversos significados que a literatura científica atribui ao conceito de motivação humana e de motivação para o trabalho;
- Diferenciar e descrever as estratégias e os fatores envolvidos na motivação dos recursos humanos das organizações e a sua relação com a ocorrência de conflitos;
- Conhecer as competências e funções do diretor técnico/gestor nas organizações sociais.

Objetivo Geral 3: Avaliar a influência dos perfis dos diretores técnicos/gestores das OES em estudo sobre os estilos de gestão de conflitos que adotam, e a influência dos estilos adotados sobre a orientação da motivação dos colaboradores dessas OES

- Descrever os diferentes perfis dos diretores técnicos/gestores das OES em observação;
- Apreciar a influência dos perfis dos diretores técnicos/gestores na sua perceção e opção entre os diversos estilos e estratégias de gestão de conflitos nas OES em estudo;
- Diagnosticar as orientações motivacionais dos colaboradores das OES em estudo e depreender da sua relação com os estilos de gestão de conflitos adotados pelos seus diretores técnicos/gestores.

1.4 – Justificação e relevância

Numa OES, o diretor técnico tem de assumir muitos papéis e colmatar as falhas dos recursos humanos; assume o papel de gestor de recursos humanos (RH), de líder junto dos colaboradores, de diretor técnico junto do público-alvo e dos que recorrem à organização, e

também assume, muitas vezes, o papel de mediador dos conflitos que ocorrem na instituição. Nesse sentido, e visando uma melhoria contínua nas instituições, pretendemos, com este estudo, conhecer os diversos perfis dos diretores técnicos/gestores e perceber a forma como gerem e contribuem para a resolução de conflitos, tentando descortinar a relação existente entre as estratégias utilizadas na gestão de conflitos e as orientações motivacionais dos colaboradores no ambiente de trabalho. Por conseguinte, analisaremos, também, se, para estes profissionais, lhes parece benéfico existir conflito nas organizações em que desempenham a sua atividade profissional, ou se desvalorizam os conflitos.

Concretizando um pouco mais, pretendemos explorar o impacto da utilização das estratégias de imposição, acomodação, evitamento, compromisso e integração, na gestão de conflitos, e conhecer os níveis motivacionais dos colaboradores no contexto da OES em estudo.

Denotamos que são escassos os estudos científicos conduzidos sobre as estratégias de gestão de conflitos adotadas numa OES, se as colaborativas ou de dominação. A chave do sucesso de qualquer organização é a força do trabalho íntegro dos colaboradores que, mesmo com poucos recursos, têm de ser motivados, devendo existir comprometimento por parte das pessoas.

A gestão de conflitos tem impacto na motivação e satisfação dos colaboradores, existindo, diariamente, conflitos entre colegas ou entre a equipa e a liderança que podem gerar desmotivação nos colaboradores. Dessa forma, um ambiente de trabalho conflituoso pode conduzir à frustração, desconfiança e descontentamento, podendo afetar a produtividade dos colaboradores e das equipas, afetando quer o seu comprometimento, quer a prossecução dos objetivos, da missão, da visão e dos valores da organização (Figueiredo l. , 2012). Também a comunicação, não sendo clara, pode criar um ambiente de trabalho pesado, sendo prejudicial para a colaboração e o trabalho em equipa.

Por outro lado, Reis (2018) e Robbins (2008) referem que o conflito também pode gerar efeitos positivos sobre o desempenho dos colaboradores, quando o líder estimula o diálogo entre colaboradores, existindo um estímulo à criatividade e à inovação e a discussão de ideias, o que encoraja o interesse e a curiosidade, e liberta tensões.

Esta investigação torna-se, assim, também, relevante para os profissionais dos vários perfis e áreas de formação que exercem as funções de diretores técnicos/gestores nas OES em estudo, na medida em que pretende elucidar sobre as eventuais diferentes estratégias que priorizam para gerir os conflitos organizacionais com que se deparam e os seus efeitos sobre

os níveis de motivação dos colaboradores com quem trabalham, permitindo-lhes conhecer outras formas de fazer e de gerir a conflitualidade.

1.5 – Apresentação do problema de investigação

Numa investigação científica é de fulcral pertinência a formulação da questão de partida, sendo esta que nos auxiliará na pesquisa bibliográfica, bem como na formulação dos objetivos e hipóteses sob investigação.

O nosso estudo começará, naturalmente, por ser desenvolvido teoricamente, seguindo-se-lhe uma componente empírica que procura responder à seguinte questão: “De que forma o perfil dos diretores técnicos/gestores influencia as suas perspetivas e estratégias de gestão de conflitos nas OES, e que efeitos daí decorrem para as motivações dos seus colaboradores?”.

Segundo Ferreira e Carmo (1998), é importante definir o problema para a realização da investigação, no entanto deve existir informação acerca da problemática que ela invoca, caso contrário, o problema em estudo poderá não obter as respostas desejadas. A problemática permite-nos *a posteriori* adotar estratégias para efetuarmos o tratamento ao problema formulado pela pergunta de partida. Após discernirmos a pergunta de partida inicial, decidimos e arranjam os meios estratégicos de forma a dar-lhe resposta. Alinhadas com esta perspetiva, realizámos e efetuámos inúmeras leituras exploratórias, bem como consultas a artigos e obras relacionadas com a temática em questão, traduzindo-se na procura e no levantamento de teoria fundamental que orienta a nossa pergunta inicial, e que teremos oportunidade de expor no capítulo do enquadramento teórico.

À luz da questão de partida colocada, entendemos que existem algumas variáveis de caracterização socioprofissional associadas ao levantamento do perfil dos diretores técnicos/gestores da OES em estudo que devem ser apreciadas, designadamente:

- Idade
- Género
- Formação académica
- Tipo de vínculo contratual
- Categoria profissional
- Tempo de serviço na categoria
- Tempo de serviço na OES

- Percurso profissional
- Funções que exerce na OES
- Formação em gestão de conflitos e motivação humana

A par destas variáveis, entendemos ser importante apurar o entendimento que os diretores técnicos/gestores fazem dos conflitos organizacionais, das causas explicativas percebidas e das vantagens ou desvantagens que lhes associam, bem como das estratégias que mobilizam para gerir os conflitos organizacionais, e se entendem que essa gestão gera efeitos sobre as motivações dos colaboradores.

Na perspetiva de Quivy & Campenhoudt (2005), a definição de hipóteses é uma etapa importante na realização de uma investigação, uma vez que orientam a investigação e facultam um critério de recolha de dados. No presente estudo, decorrentes do enquadramento teórico realizado e das evidências apuradas nos estudos que lhe serviram de base, gostaríamos de verificar alguns pressupostos ou hipóteses de investigação, que entendemos auxiliarem na resposta que se almeja alcançar para a pergunta de partida.

No respeitante aos níveis motivacionais dos colaboradores ambicionamos obter dados que permitam avaliar as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os colaboradores mais velhos têm motivações diferentes dos mais novos.

H2: Os colaboradores com níveis de habilitação literária mais elevados têm motivações diferentes dos colaboradores com níveis de habilitação menos elevados.

H3: Os colaboradores mais antigos, com mais anos de serviço na OES, têm motivações diferentes dos mais recém-chegados à organização.

2.1 – O Conceito de Conflito

Sendo vários os autores que procuraram entender e perspetivar o conflito, importa considerar a perspetiva de De Dreu (1997), quando refere que o conflito é “um processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (p. 9), um processo relativamente ao qual a maioria das pessoas antipatiza devido às suas esperadas consequências negativas, tentando evitá-lo a todo o custo, ainda que a supressão e o evitamento não sejam, como veremos, a melhor forma de lidar com ele.

Ensaçando uma definição de conflito, Varela (2010) diz tratar-se de um processo:

Que se inicia quando uma parte percebe que a outra o tem afetado negativamente, ou está com intenções de o fazer em algo importante. Sustenta-se em ações e reações de ambas as partes, pela interação entre ambas, na medida em que pelo menos uma delas percebe que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que é pretendido. (p. 17)

Tjosvold (1997), por seu turno, refere que “as pessoas estão em conflito quando as ações de uma interferem, obstruem ou . . . tornam o comportamento menos eficaz” (p. 24), o que ocasiona o “desencadear de um estado de humor que impossibilita a capacidade racional, tornando difícil atuar logicamente e de forma neutra” (Reis e Silva, 2012, p. 267).

A mesma orientação negativa é referida por Bilhim (1996), que percebe o conflito como:

O processo no qual o indivíduo “A”, se esforça para destruir o esforço de “B”, recorrendo a todos os bloqueios intencionais possíveis, no sentido de fazer frustrar o indivíduo B, fazendo com que este tenha dificuldade em atingir os seus objetivos e desenvolvimento de interesses. (p. 194)

Diversas são, também, as perspetivas sobre a ocorrência de conflitos no ambiente de uma OES, Newstrom (2008), por exemplo, refere que as situações de conflito ocorrem nas várias situações da vida, quer nas relações familiares quer nas relações laborais, referindo, ainda, que o líder deve saber lidar com as situações de forma assertiva. Ou seja, o líder, ou o gestor deve estar preparado para intervir no sentido de evitar a desintegração do grupo e canalizar as energias para a ação produtiva, sendo que um bom gestor pode encontrar excelentes oportunidades para melhorar e motivar a equipa durante a solução de um conflito.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Carvalho (2016) refere que o conflito é muito comum no seio da dinâmica organizacional, principalmente no trabalho com equipas, podendo “decorrer por interesses divergentes, choque de personalidades, insegurança e exclusão social” (Leblanc, 2014, p. 6).

Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso (2016) acrescentam, a este respeito, que o conflito sucede por existirem diferenças entre as opiniões e entre as pessoas, sendo possível gerir os processos de conflito de uma maneira construtiva. Referem, ainda, que para se conseguir entender o processo de conflito podem ser consideradas duas abordagens, sendo que a primeira encara o conflito como resultante das dificuldades de interação entre pessoas e grupos, e a segunda abordagem, já mais positiva, perspetiva-o como passível de gestão e eventual alavanca conducente ao desenvolvimento pessoal e social.

Lederach (2012) também aponta o conflito como um elemento impulsionador de mudanças pessoais e sociais, levando ao desenvolvimento do ser humano, e, podemos acrescentar, à mudança nos grupos, podendo contribuir para aumentar a coesão do grupo e estimular o desempenho das tarefas, ou empurrando um dos grupos a desenvolver estereótipos errados relativamente ao outro grupo, enfatizando as suas características negativas e ocasionando problemas de comunicação entre eles.

Fernandes (2003) refere que, sendo um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, na atualidade o conflito tende a ser visto como funcional, como um processo potencialmente gerador de efeitos positivos, podendo impulsionar a inovação e mudança na organização, sendo que a total ausência de conflito leva à apatia e à falta de ideias inovadoras. De facto, as ideias inovadoras são muitas vezes provenientes de pontos de vista conflituosos que são partilhados e discutidos abertamente, ou seja, um certo grau de conflito torna-se benéfico para as organizações, dado na sua base está um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte afetou ou irá afetar de forma negativa (Thomas, 1992).

Na verdade, sem os conflitos, a mudança e o progresso não existiriam, na medida em que por detrás destes dois objetivos existe sempre um conflito mais ou menos explícito, sendo necessário, para os alcançar, debater ideias e pontos de vista (Cunha P. , 2001).

Ainda a respeito do conflito, Fisher (1993) salienta que “apesar de as negociações se realizarem diariamente, não é fácil fazê-las bem. Geralmente, as estratégias normais de negociação deixam as pessoas insatisfeitas, exaustas ou indiferentes, ou as três ao mesmo tempo” (p. 16).

Por conseguinte, para que se alcance estabilidade nas organizações é necessário que os gestores conheçam e utilizem as melhores estratégias, que sirvam para unificar os interesses, as ideias e os valores dos seus colaboradores, no interior da sua organização (Mintzberg, 1983). Destarte, o papel do gestor será o de utilizar os conflitos e até incentivá-los de uma forma controlada, pois diferentes perspetivas e análises dentro das equipas poderão favorecer a produtividade, ao suscitarem o confronto de novas ideias.

É neste sentido que vários autores aludem à existência de três visões referentes ao conflito, de que falaremos e sobre as quais refletiremos na próxima secção.

2.1.1 – As 3 visões em torno dos conflitos e dos seus efeitos

A perceção de que a existência de conflitos no contexto organizacional é geradora de vantagens ou desvantagens, o mesmo é dizer, de efeitos positivos ou negativos, depende da visão com que se abordam e da forma como, estes, são geridos, podendo o conflito conduzir positivamente a organização e negativamente o indivíduo ou vice-versa, importando reter que, quer seja positivo ou negativo, o conflito afeta perduravelmente o indivíduo e a organização como um todo.

Pereira e Gomes (2007) e Reis e Silva (2012) aludem à existência de três visões referentes ao conflito, sendo estas a tradicional, a das relações humanas e a interativa:

- a) Visão Tradicional – sustenta que o conflito deve ser evitado, perspetivando-o como negativo por ser sinónimo de violência, destruição e irracionalidade, induzindo à disfunção na organização;
- b) Visão das Relações Humanas – ressalta que o conflito ocorrerá de qualquer maneira, naturalmente, sendo, portanto, necessário que se aprenda a lidar com ele;
- c) Visão Interativa – ressalta que o conflito funcional é positivo para a organização e estimula-o.

Numa abordagem ao conflito, segundo uma visão interativa, Reis e Silva (2012) referem que o conflito é um bem necessário para o desempenho dos grupos, sendo uma forma de gerar mais criatividade, e que os líderes devem criar e incentivar, de forma controlada, conflitos no interior dos grupos, favorecendo a existência de diferentes perspetivas e o confronto de novas ideias dentro das equipas, que potenciarão a produtividade.

Na mesma linha de pensamento, Guillén Gestoso (2011) adverte que um grupo demasiado tranquilo se torna desmotivado, não favorecendo a mudança e inovação na organização.

No quadro destas três formas de encarar os conflitos, autores como Pereira e Gomes (2007), por exemplo, ressaltam que o conflito não deve ser visto apenas como negativo, sendo necessária a existência de algum conflito para a eficácia do grupo ou da organização, e, na mesma linha, situamos Reis e Silva (2012) quando referem que “o conflito, através das relações humanas, é visto como sendo algo natural nos relacionamentos, podendo ser visto como positivo” (p. 267). O mesmo podendo ser dito com respeito a Robbins (2008), que, relativamente ao conflito nas relações humanas, refere que o conflito é um acontecimento natural nos grupos e organizações, sendo inevitável.

A Tabela 1 sintetiza, no seguimento da análise que temos vindo a realizar, a perceção existente na literatura em torno dos efeitos positivos e negativos do conflito nas OES.

Tabela 1. Efeitos Positivos e Negativos do Conflito

Efeitos Positivos	Efeitos Negativos
Permite clarificar os assuntos e fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte	Destrói a moral dos grupos e das organizações
Permite reconhecer problemas ignorados	Provoca um decréscimo nos níveis de satisfação
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados	Aumenta os níveis de tensão e <i>stress</i> , podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica)
Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte	Obstrui a cooperação
Pode induzir à motivação e energia necessárias à melhor execução das tarefas	Empobrece o processo de coordenação do trabalho
Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão	Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros
Facilita a inovação, a mudança e a adaptação	Desvia as energias das tarefas mais importantes, sobrepondo-se-lhe as lutas entre as partes
Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival	Gera um clima “paranoico”
Pode facilitar a integração de interesses opostos	Suscita distorção na comunicação
Permite libertar tensões	Arruína a carreira de algumas pessoas
Pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões	Aumenta os níveis de absentismo e o <i>turnover</i>
Fortalece as relações interpessoais	Reduz o empenho para com a organização

Nota. Adaptado de Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso (2007)

Por outro lado, numa perspetiva mais negativa, Jehn (1995) diz-nos que “o conflito nas relações sucede sempre que existem incompatibilidades interpessoais entre o grupo,

levando a tensões e conflitos grupais” (p. 258). Na mesma linha, Cavalcanti (2006) refere que o conflito é destrutivo quando existe dificuldade na comunicação, quando gera baixa coordenação, cria preconceitos, provoca a mudança para uma liderança autocrática, e diminui a abertura a outras perspectivas.

Na atualidade, as organizações deparam-se constantemente com conflitos no ambiente de trabalho, o que sucede devido ao seu crescimento e busca constante de melhoria, o que tem vindo a gerar uma perspetivação positiva dos conflitos, como algo que potencia o crescimento e a melhoria organizacional contínua.

2.1.2 – Estilos de Gestão de Conflitos

Tudo cresce, e assim sucede com o conflito: quanto mais duradouro, mais cresce. Desse modo, em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estratégia perante a situação, definir os seus objetivos, e as suas metas e estratégias. Sendo importante que, após se constatar a existência de conflito, se saiba negociar um acordo entre as partes envolvidas de forma a encontrar a melhor estratégia de colmatação do mesmo (Reis, 2018).

A negociação e o conflito são inevitáveis, dada a diversidade de interesses existentes na organização, sendo que a organização deve reconhecer a negociação e o conflito (interpessoal, interdepartamental) como sendo facetas intrínsecas à sua vida. Acresce que a gestão de conflitos é uma atividade que sendo realizada em conjunto é muito mais eficaz; quando ambos os lados acreditam na tentativa mútua de resolução de conflitos, de forma a beneficiar todos os indivíduos (Pfeffer, 1992; Tjosvold, 2008).

No seguimento do que vimos de expor, e mediante a perspetiva de diversos autores, emergem cinco estilos específicos de gestão de conflitos (Rahim, 2002):

1. Evitamento, em que se tenta evitar o conflito;
2. Acomodação, em que ocorre uma tentativa de descredibilizar o problema;
3. Dominação, situação em que o gestor só se preocupa consigo mesmo e assume um estilo de liderança autoritária;
4. Concessão mútua, em que as partes cedem e chegam a um consenso/acordo;
5. Colaboração, ocorre quando o líder se preocupa consigo e com os outros; tendo a pretensão de resolver os conflitos.

Com o propósito de resumir as principais características destes 5 estilos de gestão de conflitos, reuniram-se as informações recolhidas na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização dos Estilos de Gestão de Conflitos

Estilos de resolução de conflito	Caraterização	Posicionamento Típico
Evitamento	O indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes; evita envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que confluem para a satisfação dos interesses de uma parte e/ou da outra	“Deixemos que o problema se resolva por si próprio”; “É preferível não me envolver neste diferendo”
Acomodação	Consiste na tentativa de (disponibilidade para) satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios; pode representar um desejo de alcançar os objetivos da contraparte, sacrificando os seus; ou a vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que, sobre elas, tenha sérias reservas; ou o esquecimento da transgressão praticada pelo outro	“Eu aceito que a tua vontade prevaleça” “Eu subjugo-me à tua argumentação”
Competição Dominação	Reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro; o indivíduo tenta alcançar os seus objetivos, sacrificando os da outra pessoa; ou tenta convencê-la de que o seu julgamento é correto e o dela incorreto; ou tenta induzi-la a aceitar a culpa por alguma transgressão e assumir as consequentes responsabilidades	“Eu não cedo” “Não dou o braço a torcer” “Para eu ganhar tenho de fazê-lo perder”
Compromisso	Representa a tentativa de satisfazer, moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes; pode resultar numa busca parcial de uma meta/objetivo, a procura de um acordo parcial para um julgamento/ideia/opinião, ou a aceitação parcial da culpa	“Vamos dividir isto ao meio?” “Eu dou-te isto, tu dás-me isso em troca”
Colaboração	Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes; pode significar a tentativa de obtenção de uma solução “ganha-ganha” que permita a ambas as partes o alcance dos seus objetivos; a busca de uma conclusão/ideia que incorpore os aspetos válidos dos julgamentos de ambas as partes; ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e a uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação	“Estes são os meus interesses. Queres dizer-me quais são os teus?” “Como podemos obter ganhos mútuos?”

Nota. Adaptado de Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso (2016)

Segundo Almost (2010), Rahim (2002) e Tijosvold (1997), dos cinco estilos de gestão de conflitos identificados, o mais utilizado é o colaborativo, e o menos utilizado é o de evitamento, referindo que, o recurso à estratégia colaborativa para a gestão de conflitos se traduz numa redução dos níveis de *stress* das equipas e no aumento da satisfação no

desempenho das tarefas/funções, e para com a qualidade dos serviços prestados. O líder/gestor deve, assim, demonstrar respeito e ser justo para com a equipa, promovendo, desse modo, um ambiente de trabalho mais saudável, com elevada satisfação, cumplicidade, lealdade e reciprocidade.

Com respeito aos resultados expectáveis das situações de conflito, Newstrom (2008) apresenta-nos quatro tipos possíveis de resultados:

1. Perde-Perde, surge quando o conflito é tão violento que as partes ficam ainda em pior estado do que aquele em que se encontravam antes do processo de conflito;
2. Perde-Ganha (A e B), uma parte consegue o seu objetivo em prejuízo da outra;
3. Ganha-Perde (B e A), a situação anterior inverte-se;
4. Ganha-Ganha, ambas as partes estão em melhor estado do que antes do início do conflito.

Muito resumidamente e em jeito de afunilamento de ideias, constatamos que o conflito tem tanto consequências positivas como negativas. Se bem geridos, os conflitos permitem aumentar o empenho organizacional, aumentam a inovação, e resolvem problemas individuais e grupais de forma criativa, pelo que importa geri-los da melhor maneira possível, usando estratégias adequadas, sendo que na atualidade se reconhece que o conflito que ocorre entre as pessoas no contexto organizacional é “saudável”, gerando mais competitividade e produtividade (Guillén Gestoso, 2011).

2.2 – A Motivação

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) apontam a origem da palavra motivação do latim *motivus*, que significa mover: “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo, “o fim ou razão de uma ação”. Este conceito também está associado a vários outros, como a satisfação, o desejo, a energia, as recompensas, as necessidades, os valores e o trabalho em equipa.

Na visão de Fernandes, E. (2003), a motivação depende de uma grande diversidade de fatores que variam de sujeito para sujeito e ao longo do tempo, quer isto dizer que o que motiva uns pode não motivar outros e que o que hoje motiva um indivíduo pode não o

motivar num momento posterior. Entre esses fatores pode incluir-se a realização de atividades que lhe são significativas, o reconhecimento ou o apreço, entre outros.

O sucesso de qualquer organização assenta nos recursos humanos e motivar os colaboradores é, atualmente, um dos desafios mais críticos enfrentados pelas organizações, correspondendo a motivação no trabalho, segundo Dwivedula & Bredillet (2010), ao conjunto de forças energéticas que se originam tanto no indivíduo como fora dele e que explicam o seu comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

Urošević & Milijić (2012) salientam que a motivação está diretamente ligada aos objetivos organizacionais, sendo importante que releve o alinhamento entre as necessidades pessoais dos colaboradores e os objetivos da organização: os funcionários mais motivados sabem como agir e como alcançar os objetivos pré-definidos de forma mais rápida e eficaz, o que se traduz em benefícios, para si e para a organização como um todo, uma vez que o seu esforço e trabalho são recompensados.

A gestão deve, por isso, estar focada em orquestrar um arranjo de atividades que promova o aumento da motivação e da satisfação organizacional, na medida em que a adequada perceção da motivação conduz a um aumento da eficiência e criatividade, a uma melhoria do estilo de vida, e ao aumento do diferencial competitivo e do sucesso organizacional. Para aumentar a motivação pessoal é necessário perceber as limitações dos recursos humanos, optar por escolhas seguras, adequar o trabalho à vida privada, definir novos desafios, delinear objetivos claros, aperfeiçoar e desenvolver novas competências e, por fim, colaborar e ajudar os outros (Urošević & Milijić, 2012).

Dada a complexidade do tema, são vários os posicionamentos teóricos que têm vindo a procurar responder às questões de saber o que motiva a atividade humana e como decorre o processo de motivação, sendo possível agrupar as teorias da motivação em dois grandes grupos: as teorias de conteúdo e as de processo.

A próxima secção deste capítulo é dedicada ao estudo e à análise das teorias de conteúdo, refletindo sobre as mais importantes.

2.2.1 – Teorias da Motivação

Diversos foram os modelos teóricos desenvolvidos com a pretensão de explicar a motivação humana no ambiente de trabalho, sendo possível, como aludimos previamente, distinguir entre teorias focadas no conteúdo e teorias de motivação centradas no processo.

As teorias de motivação de conteúdo centraram a sua análise nas causas que originam a motivação, enquanto as teorias de motivação de processo assentam na necessidade de procurar compreender o processo de motivação (Urošević & Milijić, 2012).

Rocha (2007) considera que as teorias de conteúdo se referem aos fatores que despoletam a motivação dos colaboradores no contexto organizacional, sendo provenientes das necessidades do indivíduo. De facto, tal como explica Fernandes E. (2003), uma necessidade constitui um estado interno no indivíduo, induzindo-o a agir para alcançar resultados que visam a satisfação dessa necessidade. Também Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) consideram as teorias de conteúdo como sendo as que explicam a motivação através da identificação das variáveis ou fatores na sua origem.

De entre as diversas teorias de conteúdo, a mais conhecida parece ser a teoria de Maslow, ainda que existam outras teorias que importa conhecer. A Tabela 3 resume as principais teorias de conteúdo a que a literatura consultada faz referência.

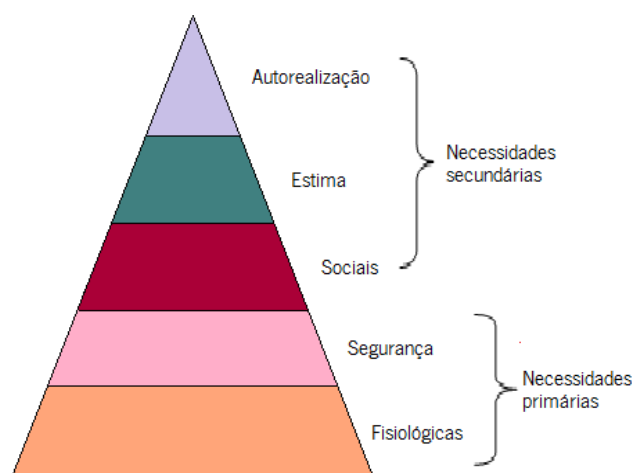
Tabela 3. Teorias da Motivação de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades (Abraham Maslow, 1954)	Considera diferentes níveis hierárquicos de necessidades, ao longo dos quais as necessidades não satisfeitas funcionam como principais fatores motivadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas
Teoria Bifatorial (Frederick Herzberg, 1966)	Divide as necessidades das pessoas em dois tipos: as necessidades motivadoras, intrínsecas ao trabalho, que levam à satisfação de longo prazo, e as necessidades higiénicas, extrínsecas ao trabalho, que conduzem ao alívio da insatisfação a curto prazo
Teoria dos Motivos (David McClelland, 1961)	Considera três tipos de necessidades: o poder, a afiliação e a realização. Estas necessidades interrelacionam-se e apresentam-se em distintos graus de intensidade nos indivíduos, configurando diferentes perfis motivacionais
Teoria X e Y (Douglas McGregor)	A Teoria X assenta na ideia de que o ser humano é principalmente motivado pelas suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação das suas metas pessoais com as da organização ou grupo de trabalho, percebendo o seu desempenho como real fonte de satisfação. A Teoria Y apresenta-se como uma proposta alternativa à Teoria X e enfatiza as metas da organização
Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) (Clayton Alderfer, 1972)	É uma variante da Teoria de Maslow, diferindo não só no número de categorias e na sua organização, mas principalmente no sentido ou direção do desenvolvimento motivacional: enquanto para Maslow o processo se realiza na direção satisfação-progressão, para Alderfer, pode dar-se também no sentido de frustração-regressão, devido a barreiras e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente mais altas na escala, produzindo um retorno às inferiores que causaram satisfação ao indivíduo
Modelo das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980)	Centra-se no desenho das tarefas como fonte de motivação intrínseca para quem as executa. Apontam 5 características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: variedade, identidade, significado, autonomia e <i>feedback</i>

Nota: Adaptado de Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso (2016), e de Pérez-Ramos (1990)

A teoria da pirâmide das necessidades de Maslow propõe a organização das necessidades humanas em 5 níveis hierárquicos e distingue dois grupos de necessidades: as primárias e as secundárias. As necessidades primárias são as fisiológicas e de segurança, enquanto as secundárias se referem às necessidades sociais, de estima e autorrealização. As necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades de sobrevivência, por exemplo: ar, alimentação, repouso, abrigo; por sua vez, as necessidades de segurança referem-se à proteção contra as hostilidades ou privação; já as necessidades sociais dizem respeito à amizade e à aceitação por parte dos grupos; no que respeita às necessidades de estima referem-se às necessidades de consideração, reconhecimento, amor e autorrespeito; finalizando; por fim, as necessidades de autorrealização reportam à realização pessoal e à utilização plena das competências individuais (Cf. Figura 1).

Figura 1. Pirâmide das necessidades de Maslow



Nota: Adaptado de Chiavenato (1987)

Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso (2016) referem que a teoria de Maslow impele os líderes a identificar o nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, com o objetivo de prever meios para os motivar.

No seguimento, apresentamos e refletimos sobre a Teoria dos fatores higiênicos ou extrínsecos de Herzberg.

Segundo Fernandes, E. (2003), a Teoria Bifatorial de Herzeberg procurou compreender a influência que o ambiente de trabalho exerce sobre a motivação dos indivíduos, dando relevo ao que as pessoas procuram nos contextos e situações de trabalho, sendo possível discernir a existência de dois grupos de fatores apontados como fatores motivacionais: os fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos provocam

satisfação com o cargo e geram melhorias no desempenho, e reportam ao “desenvolvimento, realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si” (Fernandes, E., 2003, p. 53). Considerando a natureza destes fatores, os meios para incentivar os colaboradores consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução de tarefas, fazendo um uso pleno das capacidades dos colaboradores e promovendo o enriquecimento dos cargos.

Por sua vez, os fatores higiênicos ou extrínsecos distinguem-se pelo facto de que apenas evitam a insatisfação, e dizem respeito às “condições de trabalho e conforto, salários, relações com os superiores e com os colegas, segurança na função, políticas de organização e administração” (Fernandes, E., 2003, p. 53).

Corroborando o que vimos de expor, Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso (2016) referem que os fatores higiênicos (extrínsecos) evitam o despoletar de atitudes negativas, mas não são impulsionadores de atitudes positivas, ao passo que os fatores motivacionais (intrínsecos) geram atitudes positivas, no entanto não evitam as negativas. Em complemento, Bowditch (1992) referencia que a motivação extrínseca funciona através de recompensas associadas à conclusão de uma atividade, como por exemplo, o aumento do salário ou remuneração, a atribuição de uma boa classificação, ou a oferta de um presente ou prémio.

Por sua vez, a motivação intrínseca caracteriza-se pelo interesse em atingir um patamar, ou alcançar algo por prazer. Com respeito a este tipo de fatores, Rocha (2010) enfatiza que é através da oferta de oportunidades de enriquecimento aos colaboradores que estes ficam motivados, conduzindo ao seu crescimento e desenvolvimento, sendo que dessa forma ocorrerá o crescimento da organização.

A Tabela 4 sintetiza os fatores e as características da Teoria bifatorial de Herzberg.

Tabela 4. Fatores e características da Teoria bifatorial de Herzberg

Fatores higiênicos ou extrínsecos	Fatores motivacionais ou intrínsecos
Geram insatisfação se ausentes; se presentes não geram motivação	Geram motivação se presentes; se ausentes não geram insatisfação
Salário	Realização
Status	Reconhecimento
Segurança no trabalho	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Nota: Adaptado de Rocha (2010)

Após o estudo do conceito de motivação e das teorias motivacionais, denotamos a importância da motivação no contexto organizacional, que deve ser estimulada com a atribuição de recompensas. Tal como refere Fernandes, E. (2003) “na sequência do desempenho ocorrem resultados expressos sob a forma de recompensas extrínsecas (salário, promoção e regalias sociais) e intrínsecas (autorrealização, gosto pelo trabalho realizado, relacionamento interpessoal) (p. 62).

Seguidamente, debruçamo-nos e analisamos a teoria da motivação de David McClelland que coloca no centro da motivação humana o sucesso, a afiliação e o poder, considerando que quando os três se conciliam o indivíduo sente-se estável e motivado em todas as áreas.

David McClelland terá sido um professor e pesquisador de psicologia da Universidade de Boston, e professor de psicologia na Universidade de Harvard. Criou uma teoria da motivação que distingue três importantes motivações – o sucesso, a afiliação e o poder – entendendo que os indivíduos experimentam a motivação quando estas necessidades são satisfeitas.

A motivação faz com que o indivíduo se esforce para atingir algo, logo, a motivação e o esforço, conjuntamente com as competências do indivíduo e as influências do ambiente externo devem ser interrelacionados de forma a resultar num melhor desempenho das tarefas e no alcance de resultados (Rocha, 2010).

Relativamente às motivações de sucesso e de poder e à diferença entre elas, McClelland (1965) dá o exemplo dos gestores de pequenas empresas que parecem estar mais motivados para o sucesso do que para o poder, uma vez que, nas empresas de pequena dimensão, a melhoria e operacionalização do negócio em termos de eficiência/custo é mais urgente do que a capacidade de influenciar as pessoas. Ainda sobre o sucesso, McClelland (1987) acrescenta que os indivíduos tendencialmente motivados para o sucesso preferem o risco moderado, denotando por isso um melhor desempenho em tarefas de risco igualmente moderado.

Por outro lado, e no que se refere ao conceito de motivação de afiliação, McClelland (1987) define-o como sendo “a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer uma relação afetiva positiva com outra pessoa ou pessoas” (p. 347). Assim, aquando da resolução de conflitos, os indivíduos mais afiliativos tendem a optar pela estratégia de evitamento de conflitos, não criticando, nem entrando em confrontos.

Por último, McClelland (1987) define a motivação de poder, referindo que as pessoas motivadas para o poder “estão preocupadas em estabelecer, manter ou restaurar poder, ou seja, criar impacto, controle ou influência sobre a outra pessoa, grupo ou mundo em geral” (p. 272).

Ainda a respeito da motivação de poder, Pérez-Ramos (1990) refere que os colaboradores motivados para o poder, para além de possuírem notórios atributos para a gestão, revelam elevados níveis de desempenho, e continuam a evidenciar as necessidades de sucesso e afiliação. A este respeito, McClelland (1987) elucida que, de uma forma geral, os indivíduos experimentam os três tipos de motivos, mas que um motivo pode prevalecer sobre os outros segundo as características e motivações individuais, sendo uns mais direcionados para um motivo do que para outro.

A Tabela 5 resume as três motivações referidas por David McClelland.

Tabela 5. Resumo dos motivos de David McClelland

Motivos	O indivíduo
Sucesso	Procura o sucesso através da excelência pessoal
	Desejo de alcançar objetivos elevados, mas realistas
	Responde positivamente à competição
	Tem iniciativa
	Encarrega-se de tarefas pelas quais possa ser pessoalmente responsável
	Assume riscos moderados
	Demonstra gosto por se relacionar com peritos
Afiliação	Busca relações interpessoais fortes
	Reúne esforços para construir amizades e restaurar relações
	As pessoas assumem maior importância do que as tarefas
	Procura aceitação dos outros para as suas opiniões e atividades
Poder	Procura influenciar ou controlar outras pessoas e dominar os meios para exercer essa influência
	Tenta assumir cargos de liderança espontaneamente
	Gosta de provocar choque/impacto
	Dá importância ao prestígio
	Assume riscos elevados

Nota: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso (2007)

Apresentadas que estão as principais teorias da motivação, apresentamos e refletimos na próxima secção as estratégias de gestão de conflitos para a motivação nas OES, na visão dos diversos autores.

2.2.2 – As estratégias de Motivação e a sua relação com o Conflito

Se nos capítulos anteriormente estudados, procedemos à explicação dos conceitos de conflito e motivação, sobre a visão dos diferentes autores, neste capítulo especificamente pretendemos estudar as estratégias de motivação, e perceber a sua relação com os conflitos organizacionais.

Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso (2016) referem que o conceito de motivação no trabalho não é fácil de definir, uma vez que, sobre ele, existe uma grande multiplicidade de perspetivas e necessidades diferentes, no entanto pode-se explicar o conceito como o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração. Por outro lado, a motivação no trabalho também compreende o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo. Razão pela qual, os mesmos autores referem que o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: 1) o que energiza a ação; 2) como ela é direcionada; 3) em que medida ela é voluntariamente controlada.

Referindo-se às vantagens resultantes da existência de colaboradores motivados, Bernardo (2015) refere:

Sabe-se que dentro de uma organização, um colaborador motivado pode trazer diversas vantagens, tal como maior produtividade, mais comprometimento, trazendo benefícios à empresa como confiança de seus clientes internos e externos, retenção de talentos, integração e união, em busca de seus objetivos. (p. 4)

Uma das barreiras à motivação no trabalho são os erros comunicacionais, sobre os quais se pode referir que a insatisfação gerada em seu redor pode causar desinteresse pelas operações diárias, bem como pela cooperação com os colegas. A falta de *feedback* das chefias para com os subordinados é outra barreira à motivação no trabalho, sendo que a existência de *feedback* proporciona sistemas motivacionais de alta qualidade, os quais podem ajudar as organizações a aumentar a sua capacidade competitiva e o seu valor no mercado (Semren, 2017).

Como estratégias de remediação, Júnior e Oliveira (2009) referem a necessidade de as organizações atentarem aos fatores motivacionais que estão vinculados ao conteúdo do trabalho, devendo criar condições organizacionais adequadas com reflexo nos processos de gestão das pessoas, tendo em vista compatibilizar os talentos com os objetivos

organizacionais. Os colaboradores são o ponto fulcral para que a organização possua maior sucesso, pelo que a sua motivação é determinante nos seus níveis de comprometimento para com o trabalho e a organização.

Na tabela seguinte, resumimos algumas estratégias motivacionais apontadas por Armstrong (2009).

Tabela 6. Estratégias de Motivação

Fatores que afetam as estratégias de Motivação	A contribuição dos RH
A complexidade do processo de motivação	Evitar o erro de desenvolver estratégias que ofereçam prescrições para a motivação com base numa visão simplista
Os indivíduos estão mais propensos a serem motivados se trabalharem num ambiente pelo qual são valorizados pelo que fazem	Incentivar o desenvolvimento do desempenho e proporcionar oportunidades, dando <i>feedback</i> positivo sobre as realizações dos colaboradores. Desenvolver sistemas de recompensas que forneçam oportunidades
A necessidade de um trabalho que proporcione aos indivíduos os meios para atingir os fins, um razoável grau de autonomia e espaço para a utilização das suas habilidades e competências	Assessoria para projetar postos de trabalho que tenham em consideração fatores que afetam a motivação, prevendo um enriquecimento
A necessidade e a oportunidade de crescimento através do desenvolvimento de habilidades e carreiras	Fornecer instalações e oportunidades para aprendizagens. Desenvolver processos de planeamento de carreira
O ambiente cultural da organização, na forma dos seus valores e regras, será influenciado pelo impacto de qualquer tentativa de motivar os indivíduos por meios diretos ou indiretos	Aconselhamento sobre o desenvolvimento de uma cultura que suporte os processos de valorização e recompense os colaboradores
A motivação será reforçada pela liderança que define a direção, e estimula a realização, fornece apoio aos colaboradores no seu esforço para atingir metas e melhorar o desempenho	Elaborar quadros de competências que foquem as qualidades de liderança e os comportamentos esperados pelos gestores e líderes de equipa Fornecer orientação para uma liderança de qualidade

Nota: Adaptado de Armstrong (2009)

Apesar de o conflito poder ser funcional e positivo, podendo melhorar o desempenho, estimular a mudança, e a inovação nas equipas, caso o conflito seja negativo pode causar danos na equipa, levando à sua desmotivação, ao desgaste emocional, à frustração, hostilidade e *stress*, que reduzem a coesão dos grupos, conduzem ao descomprometimento, e levam os colaboradores a deixar de gerar valor e a trabalhar para o alcance de metas e objetivos. Razão pela qual o diagnóstico do problema é imprescindível na busca das soluções mais adequadas, na negociação de interesses, na resolução e na escolha da melhor decisão de acordo com a estratégia adotada, objetivando a coesão entre os colaboradores e a preservação dos seus níveis motivacionais (Figueiredo, 2012).

A este respeito, a estratégia de gestão de conflitos de colaboração é, como vimos, a que envolve ambas as partes na busca de soluções para o conflito, sendo esta a melhor estratégia para as OES, pois objetiva-se a resolução do conflito, mantendo-se a motivação e o empenho dos colaboradores e o seu comprometimento, considerando que estamos a falar de organizações com recursos escassos que se dedicam à prestação de cuidados e serviços a pessoas frágeis (Rahim, 2002). Além de que parece ser uma forma de resolução de problemas que traz consequências benéficas tanto no curto como no longo-prazo (Tjosvold, 2008).

Sumariando a temática, para que a gestão de conflitos seja eficaz terá de haver negociação, tendo de haver cedências de ambas as partes, só deste modo se torna numa resolução de conflitos justa e satisfatória para os dois lados do conflito, e produtiva para a organização.

Na sua relação com a motivação, e como estudado anteriormente, o conflito pode levar ao surgimento de novas ideias, à inovação e à introdução de mudanças organizacionais que ajudam os indivíduos a manter níveis adequados de motivação, sendo este um assunto que deve ser priorizado pelas OES, visto que os recursos humanos são de extrema importância no cuidado dos diferentes público-alvo.

De facto, a motivação pode ser mais diretamente relacionada com as estratégias de gestão de conflitos, sendo possível ligar as três motivações propostas pela Teoria de McClelland – sucesso, afiliação e poder – aos cinco estilos de gestão do conflito, sendo estes o evitamento, acomodação, dominação/competição, compromisso e colaboração.

Rego (1995) refere que os indivíduos mais orientados para a motivação de sucesso, à exceção dos gestores, elegem a estratégia de compromisso como a estratégia ideal para a resolução dos seus conflitos. Para além desta estratégia, os mais motivados para o sucesso preferem utilizar a estratégia colaborativa, que mostra elevada preocupação consigo e com os demais, rejeitando a estratégia de evitamento que demonstra baixa preocupação consigo e para com os outros.

O mesmo autor reflete que os indivíduos mais afiliativos, mais sensíveis, optam por estratégias mais cooperativas, preferindo a utilização de estratégias de compromisso, colaboração (ou integração) e acomodação face à utilização de estratégias de evitamento e imposição. Por seu lado, os indivíduos motivados para o poder tendem a optar por estratégias mais assertivas, como é o caso das estratégias de imposição ou competição e colaboração, estratégias que revelam uma necessidade de satisfazer os interesses próprios, denotando, em

simultâneo, uma baixa orientação para o recurso a estratégias de evitamento. Na secção seguinte refletiremos sobre as Competências do Gestor nas OES.

2.3 – A Economia Social, o Terceiro Setor e as Organizações de Economia Social

Com o decorrer do tempo, o conceito de Economia Social tem vindo a ser cada vez mais utilizado e referido, tanto a nível nacional como a nível europeu, e em articulação, a criação de um enquadramento específico para as OES em Portugal visa regularizar e reconhecer a sua importância no sistema social e económico.

O conceito de Economia Social é formalmente reconhecido pela Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio), que define as principais orientações para o setor.

A Economia social consiste na oferta de bens ou serviços que sejam indispensáveis para suprir as necessidades de um determinado grupo de pessoas mais vulneráveis, o que significa que tem como objetivo promover uma vida digna, em que as pessoas tenham acesso a bens, recursos e serviços. Lei n.º 30/2013, de 8 de maio artº2 (DR)

As Organizações de Economia Social são definidas pelas suas funções de interesse coletivo, com a distribuição de lucros geralmente reinvestida na organização para fins de utilidade pública. A sua atividade é regulada pelo Código Cooperativo, Estatutos das IPSS, Misericórdias e outras leis específicas, que estabelecem direitos, deveres e o quadro de apoio financeiro e institucional disponível.

A legislação aplicável às Organizações de Economia Social (OES) em Portugal inclui: Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio) que define o conceito e as orientações gerais para o setor da economia social, incluindo as OES; Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, que aprova o Código Cooperativo e revoga a Lei n.º 51/96, de 7 de setembro), que regula a atividade das cooperativas em Portugal, abordando a sua constituição, o funcionamento e os direitos; seguindo-se dos Estatutos das IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que estabelecem as normas para a constituição e funcionamento das IPSS, incluindo os direitos e deveres dessas instituições, definindo a sua organização e o funcionamento.

As OES em Portugal colaboram com o Estado por meio de parcerias que incluem protocolos de cooperação, subsídios e programas específicos. Esse apoio visa promover

respostas nas áreas de assistência social, saúde, educação, emprego e cultura, incentivado por legislação e financiamento estatal.

Caeiro (2008) refere que

O conceito de economia social tem nos últimos tempos [à data] sido alvo de um intenso e animado debate, no sentido da procura de um fio condutor suficientemente forte para permitir de forma consistente entender o que se pretende significar. Tem sido também objeto de alguma dificuldade a tentativa de distinção entre economia social e os outros conceitos relacionados de uma ou outra forma com as atividades ligadas à intervenção social, especialmente o de ‘terceiro sector’, ‘organizações sem fim lucrativo’ ou ‘economia solidária. (p. 2)

Por sua vez, Defourny e Develtere (2009) afirmam que

A Economia Social designa o conjunto das atividades económicas exercidas por empresas, principalmente as cooperativas, mutualidades e associações (produção de bens e serviços mercantis e não mercantis) com base nos valores de autonomia, solidariedade e cidadania. (p. 16)

Aleixo (2014) acrescenta que o “Terceiro Setor” e a Economia Social” têm diferenças, sobretudo no que concerne ao papel que desempenham na sociedade e na economia, ou seja, na posição e interação com o Estado e o Mercado.

O terceiro setor engloba um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos, de carácter não lucrativo, visando o bem-estar da sociedade. A designação de terceiro setor começou a ser usada na Europa, situando-o entre o setor público e o setor capitalista, e aproximando-se mais do conceito de Economia Social. Assim, é notória a existência de uma barreira entre as organizações capitalistas que procuram retorno ao seu investimento individual e as organizações da Economia Social que trabalham para a realização de um património coletivo. É, então, perceptível que a Economia Social trabalha para um bem comum enquanto o Terceiro Setor acaba por ter benefícios na detenção de capital (Aleixo, 2014).

Aleixo refere, ainda, que “a Economia Solidária pode ser definida como o conjunto das atividades económicas submetidas a uma vontade ou agir democrático, onde as relações sociais de solidariedade têm primazia sobre o interesse individual ou o lucro material.” (p. 23).

No que se refere à história e legislação das respostas sociais enquadradas no Terceiro Setor e nas Organizações da Economia Social (OES), estas têm uma trajetória enraizada nas tradições de apoio comunitário, caridade e cooperação.

As primeiras formas de ação assistencial em Portugal derivam de conceções de solidariedade e ajuda mútua com raízes na época medieval. Estas práticas de assistência

estavam geralmente ligadas a instituições religiosas e corporativas, como a Igreja e as Misericórdias, que desempenhavam um papel central no amparo aos mais necessitados. O auxílio era prestado principalmente através de esmolas, hospitais, albergarias e confrarias, que visavam suprir as carências básicas dos pobres, doentes e viajantes. Hespanha et al. (2000)

Estas iniciativas decorriam de uma visão caritativa e moral da assistência, onde o apoio aos mais desfavorecidos estava envolto de um sentido de dever religioso e social. Com o tempo, e principalmente com a chegada da industrialização, estas práticas de assistência evoluíram e começaram a ser influenciadas por uma abordagem mais secular e estruturada, que ajudou a moldar o Serviço Social e as práticas dos seus profissionais, tal como as conhecemos hoje. Hespanha et al. (2000)

As IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) são organizações sem fins lucrativos, que, em Portugal, prestam apoio social em áreas como a infância, a prestação de cuidados e apoio aos idosos, a inclusão de pessoas com deficiência, a saúde e educação. Regidas pelo (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro) possuem autonomia, mas recebem apoio estatal e são supervisionadas pela Segurança Social para garantir qualidade e ética nos serviços prestados.

“As Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs. Os estatutos das Misericórdias denominam-se «compromissos». As irmandades da Misericórdia regulam-se pelas disposições aplicáveis às associações de solidariedade social”. (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro).

Os Centros Sociais e Paroquiais são entidades sociais ligadas à Igreja Católica em Portugal, geridas por paróquias. Reconhecidos como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), dedicam-se a oferecer apoio social e promover o bem-estar das comunidades locais, especialmente para populações vulneráveis. (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro)

As primeiras formas de ação assistencial em Portugal têm, como já aludimos, raízes medievais, e dividem-se em “ajuda caritativa” e “ajuda mútua”. Esta distinção reflete os tradicionais modelos de “assistência” e “previdência”, evidenciando a evolução das práticas de apoio social ao longo do tempo. A ação assistencial em Portugal baseia-se na

diferenciação entre as categorias de população atendidas, distinguindo entre aqueles que são integrados ao sistema e os que não são. Desta diferenciação surgem dois esquemas tradicionais de apoio: a “previdência” e a “assistência”, praticadas por organizações privadas com grande tradição em Portugal, como as mutualidades e as misericórdias Hespanha et al (2000).

Segundo Hespanha et al (2000), o Estatuto das IPSS de 1979 adotava uma abordagem intervencionista, enquanto a revisão de 1983 introduziu um modelo de regulação menos diretivo, ampliando a autonomia das instituições e o conceito legal de IPSS. O mesmo autor ressalva a particularidade da garantida autonomia “total” das iniciativas ligadas à Igreja Católica.

De acordo com a Lei da Segurança Social (Lei n.º 28/84, de 14 de agosto), às Instituições Particulares de Solidariedade Social é reconhecido um importante e insubstituível papel na produção direta e no exercício dessas atividades e serviços e, por esse facto, o Estado obriga-se a conceder-lhes “apoios de natureza material, técnica e financeira” Hespanha et al (2000).

A nova questão social procura, assim como no século XIX, modelos de desenvolvimento que promovam a inclusão social, mas atualmente também se concentra em encontrar abordagens que sejam sustentáveis.

À semelhança do sucedido no contexto europeu, verificou-se um elevado crescimento do número de organizações, nomeadamente associações e cooperativas.

As OES, na sua generalidade, detêm diversas respostas sociais, sendo que cada uma funciona sob a responsabilidade de um gestor ou diretor técnico, a quem a direção delega a gestão sob a sua supervisão, tal como referenciado e de acordo com o (artigo 12º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro).

Segundo o artigo 13º do mesmo Decreto-Lei referido, as OES são geridas e representadas por um órgão de administração, devendo existir, em cada instituição, pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o presidente. Segundo o n.º 3 do referido artigo 13º, o órgão de administração reúne em si as competências para gestão da instituição, no entanto pode delegar poderes de representação e administração para a prática de certos atos ou de certas categorias de atos, em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatário.

A Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, refere que o gestor/diretor técnico na área da população idosa deverá ter formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviço social.

Ao gestor são atribuídas as competências de gerir a OES, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal. Desta forma, o gestor deve diligenciar reuniões técnicas com o pessoal, bem como promover reuniões com os clientes/utentes para a preparação das atividades a desenvolver, devendo, ainda, sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa, e planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dirigidas aos idosos.

O gestor é o responsável por tudo o que acontece dentro da sua resposta social, incumbindo-lhe a responsabilidade pelos seus atos e decisões, bem como dos atos dos colaboradores ao seu encargo. O gestor possui também a função de inspecionar, tendo como foco a melhoria da qualidade do serviço prestado, bem como a formação contínua dos colaboradores (Ferrão, 2016).

2.4 – As Competências do Gestor

O conceito de competência difere na versão dos diferentes autores que se dedicaram ao seu estudo, desse modo, Perrenoud (1999) define o conceito de competência como sendo a capacidade de agir eficazmente numa determinada situação, sendo que as competências do indivíduo se constroem, não são inatas.

Os gestores de Recursos Humanos (RH) têm como objetivo principal o de identificar, desenvolver e preservar as pessoas dentro da organização. Em complementaridade, Vidinha (2019) refere que o gestor deve obter conhecimentos e atualizar-se constantemente, devendo procurar qualificações e competências a fim de lidar com as mudanças e, também, para realizar as tarefas e ações da forma mais eficiente possível para atender às necessidades da organização.

Neste enquadramento, Bitencourt (2010) afirma que, no contexto da gestão, o conceito de competência do perfil ideal de gestor deve ser baseado em 21 atributos relativos a diferentes domínios de competências, que são:

Tabela 7. Competências e Atributos do perfil ideal de Gestor

Domínio de Competências	Atributos
Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente

	2. Produtividade
	3. Diagnóstico e uso de conceitos
	4. Preocupação com impactos
Liderança	5. Autoconfiança
	6. Uso de apresentações orais
	7. Pensamento lógico
	8. Conceitualização
Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado
	10. Otimismo
	11. Gestão de grupo
	12. Autoavaliação e espírito crítico
Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas
	14. Uso de poder unilateral
	15. Espontaneidade
Foco em outros clusters	16. Autocontrolo
	17. Objetividade percetual
	18. Adaptabilidade
	19. Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento Especializado	20. Memória
	21. Conhecimento especializado

Nota: Adaptado de Bitencourt (2010)

Numa perspetiva análoga em propósito, Brewster (2014) refere que o perfil de competências de um gestor de RH pode ser dividido em quatro dimensões, para as quais também aponta diversos atributos:

Tabela 8. Dimensões de Competências e Atributos do Gestor de RH

Dimensão	Atributos
Competências Individuais	Liderança, comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas, adaptabilidade, gestão das relações interpessoais, credibilidade, profissionalismo, visão de negócio
Competências de Gestão	Gestão das pessoas, gestão da mudança, gestão das operações, gestão da informação, gestão dos recursos, gestão de si mesmo (autogestão)
Competências Organizacionais	Avaliação do impacto, conhecimento da organização, conhecimento da envolvente, conhecimento do setor/atividade, departamento de RH como parte da organização
Competências Funcionais	Remuneração e benefícios, saúde, segurança e bem-estar no trabalho, planeamento de RH, gestão de desempenho e desenvolvimento, relação entre colaboradores e sindicatos, desenho e desenvolvimento organizacional, gestão de sistemas de informação

Nota: Adaptado de Brewster (2014)

Na mesma linha de pensamento, Becker (2001) refere que um gestor de RH deverá possuir várias competências, entre as quais o conhecimento do negócio de forma a acrescentar valor organizacional, devendo adequar as atividades da organização a mudanças inovadoras e ações estratégicas, bem como assegurar o comprometimento dos RH. Para tal,

o autor postula que o gestor deve pensar nas pessoas, fornecer-lhes formação adequada, credível e inovadora, devendo existir respeito pelas pessoas que trabalham na organização.

O gestor de RH deve ter conhecimento da empresa, ser capaz de formular estratégias, possuir a habilidade de influenciar, estar dotado de habilidades para a gestão da mudança e para promover a melhoria contínua, bem como estar de posse do conhecimento de conteúdos, ser capaz de avaliar o ambiente de trabalho, e de desenvolver relações entre a entidade líder e o liderado (Chiavenato I. , 2003).

Cavalcanti (2006) salienta que o gestor, numa visão política, deve direcionar a sua atuação para a gestão do conflito, devendo interagir com a equipa, mediando os aspetos incitantes de concorrência interna, devendo para isso conhecer o seu ambiente de atuação e as estruturas organizacionais. O gestor tem, assim, a responsabilidade de assegurar que os conflitos que ocorram dentro da organização tenham uma finalidade positiva. Para tal, tem de conhecer o ambiente da organização, as suas redes de poder, os processos políticos, e as causas e sinais de conflito, a sua dinâmica e técnicas de resolução. Refere, adicionalmente, que o gestor deve antecipar o conflito para desenvolver soluções, podendo adotar um papel de mediador do mesmo quando não envolvido, sendo que quando envolvido tende de adotar a postura autoritária de vencedor/perdedor.

Na perspetiva de Figueiredo (2012), o papel do gestor é muito importante para gerir o conflito, visto que este possui o papel de agente mediador do conflito, convertendo a competição em algo saudável entre colaboradores, aceitando as diferenças existentes de maneira a torná-las fonte de enriquecimento, e levando a que os desacordos contribuam para a evolução de ideias, mantendo a equipa coesa e motivada por forma a criar valor e a estar orientada à concretização dos objetivos e metas organizacionais. Esta gestão pressupõe que se efetue o diagnóstico do problema, o envolvimento na procura de soluções, a negociação de interesses, a resolução e decisão final, objetivando a coesão entre os colaboradores.

Ainda a respeito das características e competências do gestor, Prates (2005) refere que, o mesmo, deverá possuir as seguintes competências/habilidades:

- Clareza de projeto ético-político e de finalidade, ter metas definidas;
- Capacidade de investigação;
- Capacidade de analisar os contextos nas diferentes vertentes, quer institucionais, quer pessoais;
- Capacidade de comunicação, mobilização, agregação, mediação, negociação;
- Opção coerente e domínio de método, estratégias e instrumentos;

- Aquisição de conhecimentos sobre ferramentas da gestão, orçamentos, indicadores, técnicas de grupo, instrumentos legais;
- Razão, sensibilidade, criatividade e iniciativa;
- Capacidade crítica e autocrítica, de reconhecimento e estímulo;
- Capacidade argumentativa;
- Capacidade de trabalho em equipa, de construção interdisciplinar/transdisciplinar e interinstitucional, de realizar parcerias e interfaces;
- Postura democrática, aberta para o novo, de respeito pela diversidade;
- Postura de humildade frente à realidade, de aprendizagem constante e ao longo da vida;
- Crença na capacidade humana de superação, manutenção da capacidade de indignação/ não banalização dos problemas quotidianos;
- Capacidade de elogiar e descobrir talentos e potencialidades;
- Capacidade de sonhar e realizar coletivamente.

A função de gestão conduz a um saber mais abrangente, quer na perceção analítica das conjunturas políticas, quer sobre a fragilização dos direitos sociais, bem como sobre os serviços/benefícios na área do trabalho social (Sarmiento, 2002).

Neste âmbito, Almeida (2013) considera que de um gestor social se espera uma redução de custos e aquisição de valor, ainda que as necessidades dos utentes que chegam às OES sejam imensas e diversas, e que as organizações estejam dotadas de poucos recursos, com os quais têm de colmatar as necessidades e vulnerabilidades daqueles a quem prestam serviços.

Neste sentido, o gestor social, ao qual acresce o papel de líder, recorre ao comprometimento e motiva os colaboradores de forma a satisfazerem as necessidades dos clientes, indo ao encontro da visão, missão e valores da organização. Na mesma linha de pensamento, Cunha, Cunha, Rego, Neves e Cabral-Cardoso (2014) consideram que o gestor é mais racional, calculista, eficiente e procedimental, já o líder deve assumir-se como sendo mais emocional, inovador, criativo, inspirador, proativo.

3.1 – Metodologia e métodos utilizados

Após a revisão de literatura, orientada para obter uma compreensão mais aprofundada sobre a problemática em estudo, importa estudar a melhor metodologia a aplicar, conhecimentos que serão obtidos através de uma pesquisa extensiva tanto em livros técnicos, como também em artigos de formato digital.

Sobre a importância da pesquisa bibliográfica, que vimos de refletir na secção anterior, Fachin (2001) afirma que esta pesquisa se constitui na base para as pesquisas seguintes. Nesse seguimento, Koche (1997) considera que, esta, tem como objetivo conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa, nos seus primeiros momentos.

Para Quivy e Campenhoudt (2019), escolher a metodologia que vai ser utilizada é, provavelmente, a ocasião mais importante para garantir o sucesso de um trabalho de investigação, uma vez que é a metodologia que valida e garante a credibilidade dos resultados e das conclusões obtidas. No respeitante às investigações quantitativas, são utilizadas quando o foco recai na realização de uma pesquisa na qual existe a “recolha de dados estruturados e objetivos” e a “aplicação de técnicas estatísticas para a análise dos dados” (Antunes S. , 2023).

A metodologia a aplicar no presente estudo tem, por conseguinte, uma orientação quantitativa, considerando o problema em estudo, os objetivos a que nos propomos, e a natureza dos instrumentos de que vamos dispor na investigação empírica e que iremos utilizar junto dos gestores e dos colaboradores da OES em estudo.

No que concerne aos objetivos e ao método, esta investigação pode ser classificada como uma investigação descritiva, pretendendo-se descrever como o perfil académico diferenciado dos gestores influencia a sua perceção e escolha de estratégias de gestão de conflitos, que estratégias são essas, e de que forma as estratégias de gestão de conflitos utilizadas se relacionam com os perfis motivacionais dos colaboradores das OES em estudo.

Segundo Alves et al. (2008), a investigação do tipo descritiva “pretende descrever o fenómeno ou as características de determinada população” (p. 3). A este respeito, Marconi e Lakatos (2003) acrescentam que a investigação descritiva possui como objetivo a descrição

de um determinado universo ou fenómeno ou correlacionar variáveis, sendo frequente, neste tipo de estudo, a utilização de técnicas padronizadas na recolha de dados.

Sobre os estudos correlacionais, que, como este, buscam estabelecer relações entre fenómenos e variáveis, Coutinho (2008) refere que se caracterizam por utilizar objetivos e fenómenos não manipuláveis com a finalidade de explorar as relações existentes entre os mesmos.

3.2 – População e amostras em estudo

População ou universo é o conjunto de elementos abrangidos por uma investigação. Antunes, S. (2023) refere que a “população ou universo de uma investigação é composta por um conjunto de elementos ou unidades estatísticas que são objeto de estudo devido à pertinência das suas características para o estudo” (p. 2).

Gil (1999), Marconi e Lakatos (1996), e Pereira, M. (2003) referem existir dois grandes tipos de técnicas de amostragem: as probabilísticas e as não probabilísticas.

A amostragem não probabilística é caracterizada pelo facto de não se fazer uso de formas aleatórias de seleção, sendo aplicada em situações onde se desconhece o tamanho do universo e os indivíduos são selecionados através de critérios subjetivos do pesquisador (Ariboni e Perito, 2008; Gil, 1999; Marconi & Lakatos, 1996).

No caso do presente estudo, salientamos que a escolha das organizações de economia social corresponde à constituição de uma amostra não probabilística, de tipo pensada, que foi constituída com base em critérios de conveniência e proximidade da sua localização e disponibilidade de acesso pelo investigador. Selecionadas desta forma as OES, serão considerados, para questionamento, os seus diretores técnicos e os seus colaboradores, observando-se a totalidade da população, considerando que sabemos serem em número não muito significativo e obviando a elevada taxa de não resposta que, geralmente, se associa à utilização de inquéritos por questionário (Cf. Tabela 9).

Tabela 9. Instituições em Estudo

Centro Social e Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria - Moimenta da Beira	Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	
CD e SAD	CD e SAD	ERPI
1 Psicólogo 6 colaboradores	1 Gerontólogo 12 colaboradores	1 Assistente Social 45 colaboradores

Nota: Tabela elaborada pela autora.

3.2.1 – Caracterização das Instituições Particulares de Solidariedade Social em estudo

A Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (SCMT) foi instituída a 15 de agosto de 1683. Neste período, a Misericórdia desenvolvia o seu trabalho na ajuda aos pobres e em algumas obras de conservação da Capela na Santa Casa da Misericórdia de Tarouca.

Sempre voltada para a satisfação das necessidades da Comunidade, em agosto de 1958 começa a funcionar o Hospital da Misericórdia para dar resposta a situações de saúde emergentes, começando assim as grandes edificações da Misericórdia e o apoio social e de saúde em prol da comunidade.

Depois de várias épocas conturbadas, foi a partir de 1982 que se deu início a uma nova era da Solidariedade Social, e desde, então, a Misericórdia de Tarouca não parou de crescer no sentido de acompanhar as necessidades da comunidade em geral com a instalação das seguintes Respostas Sociais: Terceira Idade, Infância, Saúde, Deficiência, Outras Respostas e Serviços, e Cultura (Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, 2023).

A missão da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca (2023) tem por objetivo, o de “praticar a solidariedade social, tendo sempre como pilar da sua atuação as Obras de Misericórdia e os seus princípios fundacionais” (para.3). Ao mesmo tempo que a sua visão se enquadra na pretensão de “ser uma Instituição de referência pela prestação de cuidados humanizados e diferenciados” (para. 4)

Esta Misericórdia centra o desenvolvimento das suas obras na humanização e proximidade dos seus serviços e no desenvolvimento de respostas sociais emergentes, procurando satisfazer as necessidades da pessoa no seu todo de forma idiossincrática e da comunidade em que se insere. (Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, 2023, para. 5)

A Santa Casa da Misericórdia de Tarouca tem várias respostas sociais direcionadas para a comunidade, tendo como finalidade o bem-estar dos clientes/utentes, bem como satisfazer todas as necessidades básicas de vida diária, atribuindo uma melhor qualidade de vida aos mesmos. Sendo que, neste estudo, focamo-nos nas respostas sociais direcionadas para a terceira idade, as quais são: a ERPI, o CD e o SAD.

A instituição presta serviços à comunidade, mas não tem como objetivo primordial a criação de lucro, ou seja, não tem fins lucrativos, segundo o artigo n.º 1 do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, sendo considerada uma IPSS (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro, 2014).

A Santa Casa da Misericórdia de Tarouca tem como natureza jurídica a de ser uma “Associação de Solidariedade Social” (ASS), as quais são caracterizadas por serem

Pessoas coletivas de tipo associativo de direito privado constituídas com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos. São uma espécie de instituição particular de solidariedade social. (Associação de Solidariedade Social, 2023, para. 1)

Este tipo de associações de solidariedade social adquirem personalidade jurídica quando ocorre o ato de constituição (escritura pública ou ato equivalente), podendo ser extintas por diversas formas, designadamente por: 1) deliberação da assembleia geral; 2) pelo decurso do prazo, se tiverem sido constituídas por tempo determinado; 3) pela verificação de qualquer outra causa extintiva prevista no ato de constituição ou nos estatutos; 4) pelo falecimento ou desaparecimento de todos os associados; 5) por decisão judicial que declare a insolvência; ou 6) por decisão do Tribunal Arbitral, quando o seu fim se tenha esgotado ou se haja tornado impossível (Associação de Solidariedade Social, 2023, para. 3).

As atuais associações de solidariedade social, onde se enquadra a SCMT, agrupam as antigas associações voluntárias de ação social, e o seu regime jurídico está presente nos artigos 52º a 67º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e as suas respetivas alterações (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, 1983).

O Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos (2024) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, possui uma história significativa na comunidade de Caria, Moimenta da Beira. Tendo sido fundado na década transata, com o intuito de prestar assistência e apoio aos mais necessitados, idosos, famílias em dificuldades e outros grupos vulneráveis. O Centro Social Paroquial abrange diferentes serviços tais como: Apoio Domiciliário e Centro de dia; Atividades Recreativas e Culturais; Apoio Alimentar e Apoio Espiritual e Emocional.

3.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados

A presente investigação privilegia instrumentos de natureza objetiva que fornecerão dados estruturados, estando previstas: a aplicação de um inquérito por questionário dirigido aos gestores, dividido em duas partes, a parte de caracterização socioprofissional e uma parte relativa às estratégias utilizadas para a gestão de conflitos; aos colaboradores ser-lhes-á fornecido um questionário dividido em três partes, a primeira orientada para a sua caracterização socioprofissional, a segunda parte referente às estratégias de gestão de

conflitos e, por último, uma terceira parte que pretende avaliar a sua orientação para os motivos de sucesso, afiliação e poder.

Os questionários de que iremos dispor serão compostos por perguntas fechadas, sendo este tipo de questionários, segundo Gil (2008), os mais utilizados, pois permitem uma maior uniformidade das respostas e uma maior facilidade de processamento.

A primeira parte dos dois questionários, o dirigido aos gestores e o que será administrado aos colaboradores, será composta por perguntas fechadas que visam a sua caracterização socioprofissional, contemplando questões sobre: Idade, Género, Formação académica, Tipo de vínculo contratual, Categoria profissional, Tempo de serviço na categoria, Tempo de serviço na OES, Percurso profissional e Funções que exercem na OES. Seguindo-se do entendimento que os diretores técnicos/gestores fazem dos conflitos organizacionais, das causas explicativas percebidas e das vantagens ou desvantagens que lhes associam, bem como das estratégias que mobilizam para gerir os conflitos organizacionais, e se entendem que essa gestão gera efeitos sobre as motivações dos colaboradores.

Na Tabela 10 descrevemos as questões relativas às estratégias de gestão de conflitos de que iremos dispor, que encontramos referenciadas por Jesuíno (2003). O questionário possui vinte itens que correspondem às cinco estratégias de gestão de conflitos: a imposição (itens 1, 6, 11 e 16); o compromisso (itens 3, 8, 13 e 18); a integração (itens 5, 10, 15 e 20); a acomodação (itens 2, 7, 12 e 17) e o evitamento (itens 4, 9, 14 e 19).

A pergunta a colocar, para avaliação da posição dos gestores com respeito aos vinte itens, está organizada segundo uma escala de Likert de 5 pontos que permitirá que os inquiridos manifestem a sua concordância ou discordância em relação a cada item.

Tabela 10. Itens relativos às Estratégias de Gestão de Conflitos

Itens considerados	Estratégias
1. Defendo a minha posição com tenacidade 6. Tento identificar o que há de errado na posição do outro 11. Gosto de vencer uma discussão 16. Tenho dificuldade em admitir que estou errado	Imposição
3. Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes 8. Negoceio para obter parte daquilo que proponho 13. Procuo um meio-termo para resolver os desacordos 18. Saliento as vantagens de "dar e receber"	Compromisso
5. Procuo examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva 10. Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver	Integração

os pontos em discórdia	
15. Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas	
20. Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista	
2. Procuo pôr as necessidades dos outros acima das minhas	Acomodação
7. Procuo promover a harmonia	
12. Alinho com as sugestões dos outros	
17. Procuo ajudar os outros a evitar a "perda de postura"	
4. Tento não me envolver em conflitos	Evitamento
9. Evito abrir discussões sobre aspetos controversos	
14. Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres	
19. Encorajo os outros a tomar iniciativa na resolução da controvérsia	

Nota: Adaptado de Jesuino (2003)

No que concerne ao questionário orientado para apreciar as motivações, faremos uso da proposta de Rego e Carvalho (2001, 2002), o “Questionário de medida dos motivos de sucesso, afiliação e poder”, que objetiva avaliar os tipos de motivos que mais se associam a cada indivíduo. As motivações ou motivos distribuem-se em três dimensões, e a cada uma delas corresponde um conjunto diferente de itens, sendo o instrumento de medida constituído por um total de dezoito itens, correspondentes às diferentes motivações. Ao motivo de sucesso correspondem os itens 1, 4, 7, 10 e 13, por sua vez, ao motivo afiliativo correspondem os itens 2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18, e, por fim, ao motivo de poder equivalem os itens 3, 6, 9, 12, 15 e 17. As respostas aos dezoito itens são apresentadas segundo uma escala de Likert de cinco pontos (Cf. Tabela 11).

Tabela 11. Questionário dos três motivos

Itens considerados	Motivos
1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	Sucesso
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores	
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	
10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador	
2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações	Afiliação
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio	
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível	
11. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável	
14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim	
16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros	
18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho	Poder
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	
6. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”	

- 9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito
 - 12. Procuo relacionar-me com pessoas influentes
 - 15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência
 - 17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer
-

Nota: Adaptado de Rego e Carvalho (2001, 2002)

A versão final dos dois questionários, tal como foram entregues aos inquiridos, pode ser consultada nos Apêndices 1 e 2.

A análise dos dados a recolher com base na aplicação dos dois inquéritos por questionário fará uso do software IBM SPSS *Statistics*, versão 28.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS

Neste capítulo iremos analisar os resultados que obtivemos com a realização dos inquéritos por questionário quer aos gestores, quer aos colaboradores, a fim de que seja possível verificar a relação entre os conflitos e a motivação no ambiente de trabalho.

O questionário foi aplicado aos gestores das instituições em estudo (Santa Casa de Misericórdia de Tarouca, e Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria Moimenta da Beira), tendo sido entregues três questionários, um a cada gestor, e todos foram preenchidos.

Do mesmo modo foram deixados, nas instituições, questionários dirigidos aos colaboradores que estão em contato direto com os utentes. Quanto à caracterização dos RH, a ERPI da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca é constituída por 55 funcionários e o SAD e CD por 16 funcionários; por sua vez, o Centro Social e Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria é constituído por 8 funcionários. Na ERPI da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca foram respondidos 45 inquéritos, por sua vez e na mesma OES na resposta social SAD/CD, foram respondidos 12 inquéritos. Na OES de Caria, nas respostas sociais SAD/CD, foram respondidos 6 inquéritos.

Estes inquéritos foram entregues pessoalmente em envelopes, diferenciados para gestores e colaboradores nas OES escolhidas, tendo sido recolhidos posteriormente.

Através da realização dos questionários dirigidos aos Diretores Técnicos da ERPI, SAD e CD da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, e aos colaboradores, bem como à Diretora Técnica e colaboradores do Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria - Moimenta da Beira, foi-nos possível recolher informações relativas às OES, que nos auxiliam a perceber de que forma os gestores com habilitações diferenciadas resolvem conflitos e motivam os colaboradores no ambiente de trabalho, bem como sobre como estes gestores são vistos no parecer dos colaboradores.

Em cada resposta social existe um diretor técnico qualificado de forma a desenvolver as suas funções com a maior competência, eficiência e eficácia possível.

Na resposta social ERPI da SCMT existe uma diretora técnica com uma Licenciatura em Serviço Social, e nas respostas sociais SAD e CD existe um diretor técnico com

Licenciatura em Gerontologia. Por sua vez, no centro Social e Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria existe uma diretora técnica com Licenciatura em Psicologia.

Quanto à percentagem de afetação da resposta social ERPI, a diretora técnica encontra-se nessa resposta a 100%. Já no que concerne ao CD e SAD, o diretor técnico encontra-se afeto em 50% em cada valência, perfazendo um total de 100%. Por sua vez, no Centro Social e Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria existe uma diretora técnica que se encontra afeta a 50% em cada valência, perfazendo 100% de afetação.

4.1 – Caracterização Socioprofissional dos Gestores

Seguidamente analisaremos os dados socioprofissionais referentes aos gestores (Cf. Tabela 12).

No que se refere aos dados socioprofissionais dos gestores, relativamente ao género podemos discernir que o nosso estudo incidiu em um inquirido de sexo masculino (25%) e duas inquiridas do sexo feminino (75%).

As idades dos inquiridos compreendem a faixa etária dos 21-40 anos de idade para a inquirida psicóloga, sendo a mesma faixa etária do inquirido gerontólogo (75%), seguindo-se a inquirida assistente social na faixa etária dos 41-50 anos de idade (25%).

Referentemente à área de formação académica, o nosso estudo incidiu em três inquiridos, sendo estes uma psicóloga (0,33%), um gerontólogo (0,33%) e uma assistente social (0,33%).

No respeitante ao tempo de serviço, os inquiridos gerontólogo e assistente social laboram na OES há mais de 10 anos (0,75%), por sua vez a psicóloga trabalha na sua OES entre 5 a 10 anos de serviço (0,25%).

No que concerne ao vínculo laboral dos gestores, o gerontólogo e a psicóloga possuem um contrato de trabalho sem termo (75%), e a assistente social possui um contrato de trabalho a termo (25%).

No que se refere à formação em gestão de conflitos, os inquiridos gerontólogo e assistente social possuem formação em gestão de conflitos (75%), já a psicóloga refere não possuir formação em gestão de conflitos (25%) (Cf. Tabela 12).

Tabela 12. Caracterização socioprofissional dos gestores

Variáveis	N	%
Faixa etária		
Menos de 20 anos	0	0,0
21 – 40 anos	2	66,7
41 – 50 anos	1	33,3
51 ou mais anos	0	0,0
Sexo		
Masculino	1	33,3
Feminino	2	66,7
Área de formação		
Serviço Social	1	33,3
Psicologia	1	33,3
Gerontologia	1	33,3
Tempo de trabalho na Instituição		
Menos de 1 ano	0	0,0
De 1 a 4 anos	0	0,0
5 a 10 anos	1	33,3
Mais de 10 anos	2	66,7
Vínculo contratual com a Instituição		
Regime de prestação de serviços	0	0,0
Contrato de trabalho a termo (certo ou incerto)	1	33,3
Contrato de trabalho por tempo indeterminado (ou seja, sem termo)	2	66,7
Outro. Qual?	0	0,0
Possui formação em gestão de conflitos?		
Sim, possuo	2	66,7
Não, não possuo	1	33,3

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

De seguida analisaremos a Tabela 13 referente à área de formação dos gestores e à resposta social onde laboram. O primeiro inquirido possui formação em serviço social e exerce as suas funções na ERPI Santa Casa da Misericórdia de Tarouca, por sua vez, o segundo e terceiro inquiridos possuem, respetivamente, formação em gerontologia e em psicologia e exercem funções no SAD e CD; o gerontólogo exerce funções na Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e a psicóloga exerce funções no Centro Social e Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria.

Tabela 13. Resposta social em que os gestores exercem as suas funções

5. Qual a resposta social/instituição onde exerce funções?		ERPI		1		4. Indique a sua área de formação	
		Total	N	Serviço Social		1	
SAD e CD		1		Psicologia			
		2		Gerontologia			
		Total	N	2			
Total		N		3			

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

De seguida analisaremos a Tabela 14, referente à questão dos gestores que possuem formação em gestão de conflitos. Todos os inquiridos referem assumir o papel de gestores de conflitos na sua OES. O assistente social e o gerontólogo possuem formação em gestão de conflitos e referem ser conhecedores da temática da gestão de conflitos, enquanto a psicóloga não possui formação em gestão de conflitos e refere ser relativamente conhecedora sobre a temática da gestão de conflitos.

Tabela 14. Formação e conhecimento dos gestores sobre Gestão de conflitos

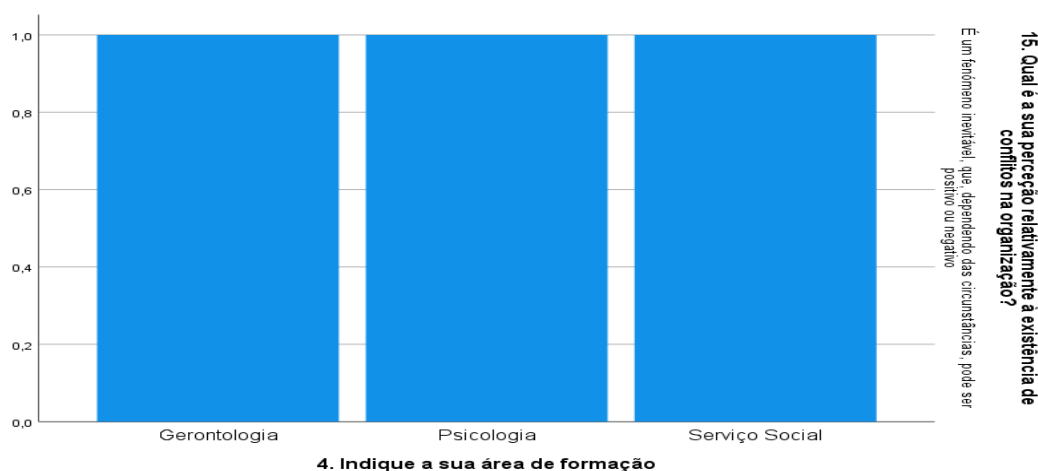
12. Possui formação em gestão de conflitos?		13. Quem é que assume o papel de gestor de conflitos na sua organização?		Eu		14. Como avalia o seu grau de conhecimento sobre Gestão de Conflitos?		4. Indique a sua área de formação	
						Relativamente conhecedor	1	Psicologia	
Não	Total	N	Total		N		Total	N	1
			1		1				
			1						
Sim	Total	N	Eu		14. Como avalia o seu grau de conhecimento sobre Gestão de Conflitos?		4. Indique a sua área de formação		
			Conhecedor	1	Serviço Social				
			2	Gerontologia					
Total		N		2					
Total		N		2					
Total		N		3					

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

4.2 – Perceção dos Gestores sobre o Conflito

Podemos discernir que todos os inquiridos são da opinião que a existência de conflitos na sua OES é um fenómeno inevitável, que, dependendo das circunstâncias, pode ser positivo ou negativo (Cf. Figura 2).

Figura 2. Percepção dos Gestores relativamente à existência de Conflitos na sua OES



Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Figura formatada pela autora

Quanto à questão sobre a principal causa que estará na origem dos conflitos nas OES em estudo, apresentada na Tabela 15, podemos discernir que a inquirida psicóloga aponta a questão do confronto entre as metas, os interesses e objetivos, as diferenças de personalidade, e a falta de comunicação. Por sua vez, o gerontólogo refere as diferenças de personalidade, e a falta de comunicação, já a assistente social é da opinião que a principal causa de conflitos na sua OES são os recursos limitados/escassos, as diferenças de personalidade, e a interdependência de atividades e tarefas.

Tabela 15. Opinião dos Gestores sobre a principal causa na origem dos Conflitos na sua OES

		Área de formação	
Na sua opinião, qual a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na organização?	Confronto entre metas, interesses e objetivos, Diferenças de personalidade, Falta de comunicação	1	Psicologia
	Total	N	1
	Diferenças de personalidade, Falta de comunicação	1	Gerontologia
	Total	N	1
Recursos limitados/escassos, Diferenças de personalidade, Interdependência de atividades e tarefas	Total	1	Serviço Social
	Total	N	1
Total		N	3

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

De seguida, na Tabela 16, analisaremos a importância de gerir conflitos por parte dos gestores e a frequência com que existe intervenção nos mesmos.

Relativamente à questão sobre a importância de que se reveste a análise do conflito para a gestão do mesmo, todos os inquiridos a consideram muito relevante, sublinhando que

entender a raiz dos conflitos é essencial para uma intervenção eficaz e para a implementação de soluções duradouras. A análise detalhada permite identificar os padrões e as causas subjacentes, o que facilita a adoção de estratégias adequadas e previne a recorrência de conflitos no futuro.

Quanto à frequência de intervenção na gestão de conflitos na organização onde trabalham, as respostas variam entre os profissionais. A psicóloga e a assistente social mencionaram que se envolvem frequentemente na resolução de tais situações, destacando a importância da sua atuação regular para manter um ambiente harmonioso e produtivo.

Já o gerontólogo afirmou que está sempre presente na gestão de conflitos, indicando uma participação contínua e essencial no processo. Cada um destes profissionais desempenha um papel crucial, trazendo as suas perspectivas e conhecimentos específicos para abordar e solucionar conflitos de maneira eficaz.

Tabela 16. Opinião dos gestores relativamente à importância de gerir conflitos organizacionais e a sua frequência de intervenção

19. Na sua opinião, de que importância se reveste a análise do conflito para a gestão do mesmo?	Muito importante	22. Com que frequência intervém na gestão de conflitos na organização onde trabalha?	Com frequência	4. Indique a sua área de formação	
				1	2
					Serviço Social
					Psicologia
			Total	N	2
			Sempre	1	Gerontologia
			Total	N	1
			Total	N	3
	Total	N			3

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

Na questão sobre qual a importância de gerir conflitos, todos os três inquiridos consideraram a gestão dos conflitos como sendo muito importante.

Em relação às formas de evitar conflitos desnecessários, as respostas variaram conforme o profissional: o gerontólogo destacou a importância de comunicar claramente e usar uma linguagem neutra, para evitar mal-entendidos e garantir que todos compreendam as informações de forma precisa; a assistente social, por sua vez, enfatizou a necessidade de definir claramente as rotinas de trabalho, estabelecendo procedimentos bem delineados para minimizar ambiguidades; a psicóloga sugeriu que designar de forma transparente e compreensível as funções e os papéis de cada colaborador é essencial para prevenir conflitos, pois ajuda a esclarecer expectativas e responsabilidades (Cf. Tabela 17).

Tabela 17. A importância de o gestor gerir conflitos e as formas de os evitar

						4. Indique a sua área de formação
20. Na sua opinião, qual a importância de gerir conflitos, para os colaboradores e para a organização?	Muito importante	21. Das seguintes formas de evitar o conflito desnecessário, assinale aquela que é a mais utilizada na sua organização.	Comunicar claramente e com linguagem neutra de modo que não crie dúvidas	1		Gerontologia
				Total	N	1
			Definir com clareza as rotinas de trabalho	1		Serviço Social
				Total	N	1
			Designar com transparência e de forma compreensível a função e o papel de cada colaborador	1		Psicologia
				Total	N	1
			Total		N	3
	Total	N				3

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

4.3 – Perceção e Relação dos Gestores com os Colaboradores

Nesta secção apresentam-se os resultados da análise empreendida às questões elencadas para avaliar a perceção que os gestores têm sobre os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores com quem trabalham, e sobre a forma como se relacionam com eles: 1 – Tenta estabelecer uma ligação pessoal com os colaboradores; 2 – Reconhece a excelência do trabalho e esforço dos colaboradores quando ocorrem; 3 – Ouve as ideias dos colaboradores; 4 – As pessoas são tratadas da mesma forma, independentemente da sua origem ou características pessoais; 5 – Entende que a organização é um local de trabalho psicologicamente saudável; 6 – Entende que os colaboradores sentem que a sua contribuição é valorizada para o sucesso da organização; 7 – Entende que os colaboradores se sentem motivados para dar o seu melhor; 8 – Entende que os colaboradores estão satisfeitos com o sistema de remuneração; 9 – Os colaboradores percebem a gestão da organização e sentem-se ouvidos e envolvidos nas decisões; 10 – Entende que os colaboradores compreendem claramente os objetivos da organização (Cf. Tabela 18).

No referente à primeira questão colocada – *Tenta estabelecer uma ligação pessoal com os colaboradores*, o gerontólogo e a psicóloga responderam afirmativamente, enquanto a assistente social respondeu que não. O gerontólogo e a psicóloga mostram uma predisposição para estabelecer uma conexão pessoal com os colaboradores, enquanto a assistente social não prioriza tanto essa ligação pessoal, especulamos que por considerar que

a mesma deva ser evitada a fim de preservar o relacionamento numa base estritamente profissional.

Sobre se o gestor de conflitos *reconhece a excelência do trabalho e esforço dos colaboradores quando ocorrem*, todos os gestores responderam que sim; todos os gestores reconhecem e valorizam a excelência no trabalho e esforço dos colaboradores, o que demonstra um reconhecimento consistente dentro da organização.

Quando questionada/o se *ouve as ideias dos colaboradores*, todos os gestores referiram que sim, demonstrando estarem abertos a ouvir as ideias dos colaboradores, promovendo um ambiente de participação e contribuição.

Face à afirmação – *As pessoas são tratadas da mesma forma, independentemente da sua origem ou características pessoais*, o gerontólogo e a psicóloga responderam que sim, enquanto a assistente social respondeu que não. O gerontólogo e a psicóloga consideram ser necessário tratar todas as pessoas/colaboradores de forma igual, enquanto a assistente social reconhece que podem existir diferenciações baseadas em características pessoais e sociais.

A questão de saber se *entende que a organização é um local de trabalho psicologicamente saudável*, todos os gestores responderam que sim, concordando que a organização proporciona um ambiente de trabalho psicologicamente saudável, priorizando o bem-estar emocional dos colaboradores.

Situação análoga verificou-se para com a questão que pretendia averiguar se o gestor *entende que os colaboradores sentem que a sua contribuição é valorizada para o sucesso da organização*, que recebeu a resposta afirmativa de todos os gestores; evidenciando que reconhecem a importância de valorizar a contribuição dos colaboradores para o sucesso organizacional, o que pode aumentar a motivação destes.

Quanto ao seu entendimento sobre se *os colaboradores se sentem motivados para dar o seu melhor*, o gerontólogo entende que não é verdade, enquanto a psicóloga e a assistente social referiram ser esse o seu entendimento. Estas respostas revelam uma divergência de opiniões entre os gestores inquiridos, com o gerontólogo a não acreditar que os colaboradores estejam motivados para dar o seu melhor, enquanto a psicóloga e a assistente social revelam possuir uma visão mais positiva em torno da motivação dos colaboradores com quem trabalham.

Sobre se *entendem que os colaboradores estão satisfeitos com o sistema de remuneração*, o gerontólogo respondeu que não considera que a afirmação seja verdadeira, tal como a assistente social, enquanto a psicóloga referiu que sim, que os colaboradores estão

satisfeitos com o salário. O gerontólogo e a assistente social percebem a insatisfação dos colaboradores com o sistema de remuneração, enquanto a psicóloga acredita que os colaboradores estão satisfeitos com os seus salários, o que pode ser revelador de contextos organizacionais diferenciados com respeito a este assunto.

Em resposta à afirmação de que *os colaboradores percebem a gestão da organização e sentem-se ouvidos e envolvidos nas decisões*, todos os gestores concordaram; os colaboradores percebem a gestão da organização e sentem-se incluídos nas decisões, refletindo um ambiente de transparência e estimulador da participação.

Por fim, com respeito ao item que afirmava – *Entende que os colaboradores compreendem claramente os objetivos da organização*, o gerontólogo discordou, enquanto a psicóloga e a assistente social concordaram com a afirmação. O gerontólogo não tem a certeza de que os colaboradores compreendam claramente os objetivos da organização, enquanto a psicóloga e a assistente social confiam nessa compreensão.

As respostas que vimos de apreciar refletem as diferentes abordagens e perspetivas dos gestores em relação à gestão de pessoas e à dinâmica organizacional. Essas percepções podem influenciar diretamente o ambiente da organização, a satisfação dos colaboradores e o desempenho geral da organização.

Tabela 18. Percepção e relação dos Gestores com os Colaboradores da sua OES

		Área de formação		
		Gerontologia	Psicologia	Serviço Social
[Tenta estabelecer uma ligação pessoal com os colaboradores?]	Não	0	0	1
	Sim	1	1	0
[Reconhece a excelência do trabalho e o esforço dos colaboradores quando ocorrem?]	Sim	1	1	1
[Ouve as ideias dos colaboradores?]	Sim	1	1	1
[As pessoas são tratadas da mesma forma, independentemente da sua origem ou características pessoais?]	Não	0	0	1
	Sim	1	1	0
[Entende que a organização é um local de trabalho psicologicamente saudável?]	Sim	1	1	1
[Entende que os colaboradores sentem que a sua contribuição é valorizada para o sucesso da organização?]	Sim	1	1	1
[Entende que os colaboradores se sentem motivados para dar o seu melhor?]	Não	1	0	0
	Sim	0	1	1
[Entende que os colaboradores estão satisfeitos com o sistema de remuneração?]	Não	1	0	1
	Sim	0	1	0
[Os colaboradores percebem a gestão da organização? Sentem-se ouvidos e envolvidos nas decisões?]	Sim	1	1	1
[Entende que os colaboradores compreendem claramente os objetivos da organização?]	Não	1	0	0
	Sim	0	1	1

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

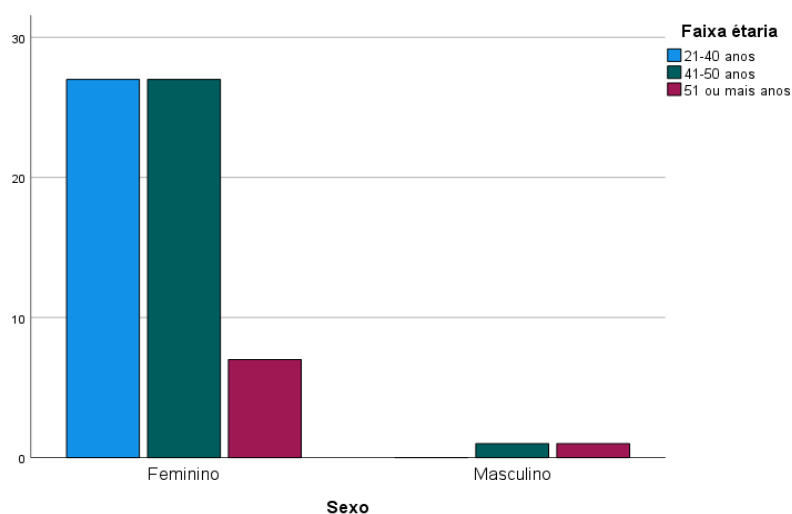
4.4 – Caracterização Socioprofissional dos Colaboradores

Neste ponto será realizada a caracterização socioprofissional aos colaboradores, a qual será iniciada com a análise da repartição dos colaboradores segundo o seu sexo e faixa etária. A Figura 3 explicita a distribuição dos colaboradores de diferentes faixas etárias por sexo, revelando uma predominância do sexo feminino, sendo que o sexo feminino está distribuído principalmente entre as faixas etárias de 21 a 40 anos e de 41 a 50 anos, com um número igualitário de 27 (85,72%) colaboradores em ambas as categorias.

A faixa etária dos 51 ou mais anos também possui 7 (11,11%) elementos do sexo feminino. Em contrapartida, o número de elementos do sexo masculino é significativamente menor, representado apenas por 2 (3,17%) elementos, sendo um da faixa etária dos 41-50 anos e outro da faixa dos 51 ou mais anos.

Denota-se uma diferença substancial entre os gêneros, evidenciando uma presença muito maior do sexo feminino em todas as faixas etárias em comparação ao sexo masculino.

Figura 3. Dados socioprofissionais dos colaboradores - Sexo/Faixa etária



Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Figura formatada pela autora

Seguindo com a análise aos dados relativos à escolaridade dos colaboradores e às funções que os mesmos desempenham na organização, é possível constatar, a partir da análise da Figura 4, que existe um elevado número de profissionais com o Ensino Secundário (10º ao 12º ano) e o 3º ciclo (7º ao 9º ano).

As funções de *Ajudante de Ação Direta* e de *Auxiliar de Serviços Gerais* são as funções com mais ênfase, com uma maior aglomeração de colaboradores que concluíram o Ensino Secundário e o 3º ciclo.

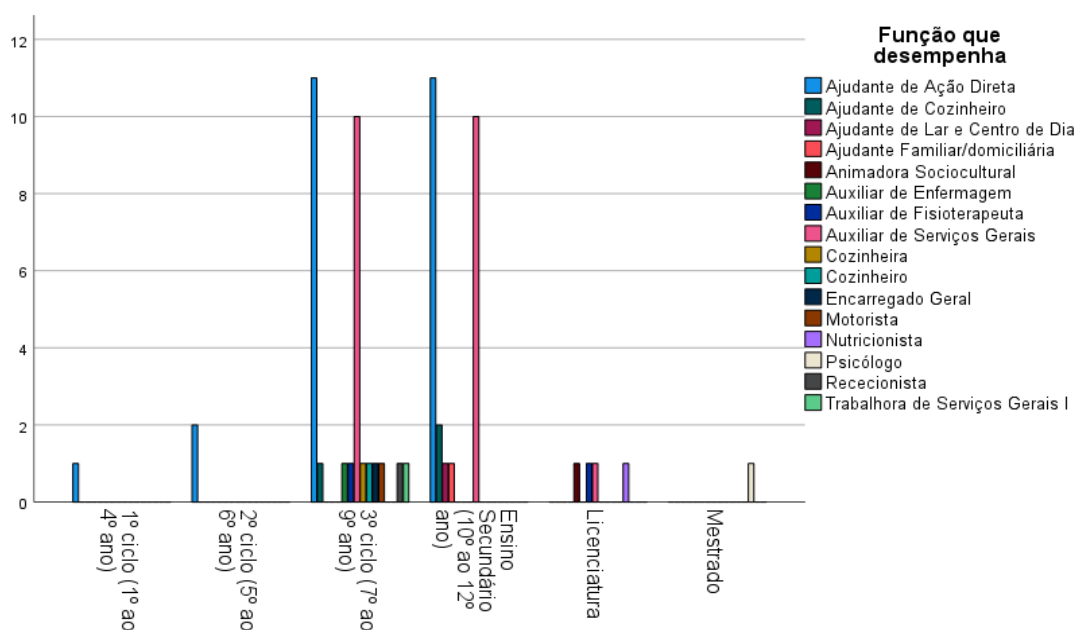
Seguindo com a análise aos dados relativos à escolaridade dos colaboradores e às funções que os mesmos desempenham na organização, é possível constatar, a partir da análise da Figura 4, que existe um elevado número de profissionais com o Ensino Secundário (10º ao 12º ano) e o 3º ciclo (7º ao 9º ano).

As funções de *Ajudante de Ação Direta* e de *Auxiliar de Serviços Gerais* são as funções com mais ênfase, com uma maior aglomeração de colaboradores que concluíram o Ensino Secundário e o 3º ciclo.

Dos 63 inquiridos, as categorias de menor escolaridade, como o 1º ciclo (1º ao 4º ano, 1 profissional, (1,59%) e o 2º ciclo (5º ao 6º ano), 2 profissionais, (3,17%), são dominantes, com uma menor presença de profissionais e com menos diversidade de funções. No entanto, entre os profissionais com Licenciatura 2 profissionais (3,17%), e com o Mestrado 1 profissional (1,59%), as funções são mais especializadas, como Nutricionista, Psicólogo e Animador Sociocultural. Com o Ensino Secundário (10º ao 12º ano) temos 32 profissionais (50,79%), e no 3º ciclo (7º ao 9º ano) a amostra é de 25 profissionais (39,68%).

Da análise à Figura é, ainda, possível extrair a estreita associação entre o nível de escolaridade e o tipo de função desempenhada, com funções mais especializadas associadas a níveis mais altos de educação, enquanto as funções de ajudantes e auxiliares são predominantes entre trabalhadores com níveis de escolaridade mais baixos.

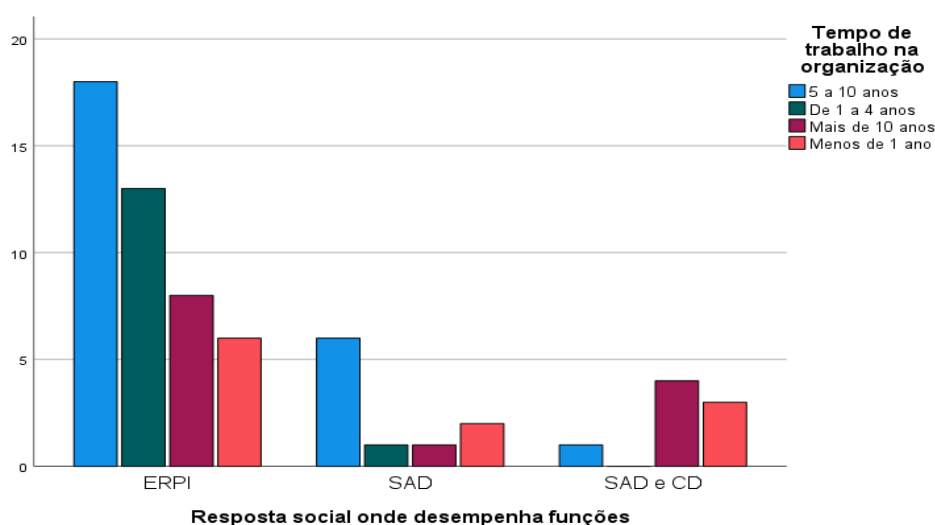
Figura 4. Dados socioprofissionais dos colaboradores - Nível de escolaridade/Funções



Nota: Dados analisados com o IBM SPSS Statistics v.28.0.0. Figura formatada pela autora

Segue-se a Figura 5, refletindo o tempo de serviço dos colaboradores em comparação com a resposta social em que desempenham funções. A Figura demonstra que a maioria dos trabalhadores nas diferentes respostas sociais, como ERPI, SAD e CD, encontram-se a laborar na organização entre 5 a 10 anos, especialmente na ERPI e no SAD. Por sua vez, nas respostas sociais SAD e CD, destaca-se a presença de colaboradores com mais de 10 anos de serviço. Contudo, também pode ser observada, a existência de colaboradores com menos de 1 ano de serviço em todas as áreas.

Figura 5. Dados socioprofissionais dos colaboradores - Tempo de trabalho/Resposta social



Nota: Dados analisados com o IBM SPSS Statistics v.28.0.0. Figura formatada pela autora

4.5 – Análise comparativa das Estratégias de Gestão de Conflitos entre Gestores e Colaboradores

4.5.1 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Imposição

Seguidamente, procedemos à análise da Tabela 19 relativa à análise das respostas dos gestores acerca das estratégias de gestão de conflitos de imposição: Questão 1 – Defendo a minha posição com tenacidade; Questão 11 – Gosto de vencer uma discussão, e; Questão 16 – Tenho dificuldade em admitir que estou errada/o.

Com respeito à *defesa tenaz da posição*, a assistente social afirmou que nunca defende a sua posição com tenacidade, a psicóloga indicou que adota sempre essa postura, enquanto o gerontólogo mencionou que o faz apenas por vezes. Esta diversidade de posturas reflete a existência de diversidade nas estratégias e estilos de comunicação adotados pelos diferentes profissionais na gestão de conflitos.

Sobre o *gosto em vencer discussões*, a assistente social afirmou que nunca gosta de vencer uma discussão, enquanto a psicóloga e o gerontólogo indicaram que gostam de vencer uma discussão apenas por vezes. Estas respostas refletem as diferentes perspetivas sobre a importância de vencer em contextos de discussão e de negociação, destacando-se uma variação nos estilos de interação e na abordagem dos conflitos entre os gestores.

Por fim, sobre a *dificuldade em admitir o erro*, a assistente social e o gerontólogo afirmaram que nunca têm dificuldade em admitir que estão errados, enquanto a psicóloga indicou que raramente tem essa dificuldade. Estas respostas comprovam uma abordagem geral de humildade e a procura por corrigir erros entre os gestores, o que é fundamental para o desenvolvimento pessoal e para a eficácia na resolução de conflitos.

Tabela 19. Estratégias de gestão de conflitos de imposição na perspetiva dos gestores

	Quando está perante uma situação de conflito com que frequência adota estes comportamentos?														
	Defendo a minha posição com tenacidade					Gosta de vencer a discussão					Tenho dificuldade em admitir que estou errado				
	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V
Nunca	-	-	1	1	33,3	-	-	1	1	33,3	1	-	1	2	66,7
Raramente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	33,3
Por vezes	1			1	33,3	1	1	-	2	66,7	-	-	-	-	-
Sempre	-	1	-	1	33,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

A Tabela 20 apresenta-nos as estratégias de gestão de conflitos de imposição assumidas pelos gestores na perspetiva dos colaboradores.

Sobre a *defesa tenaz da sua posição* (pelos gestores), são 20 (37,73%) os colaboradores que responderam sempre, 17 (32,08%) responderam frequentemente, 14 (26,42%) responderam por vezes, e 2 (3,77%) inquiridos responderam nunca. Estas respostas mostram uma variação significativa na perceção dos colaboradores com respeito às atitudes dos gestores em relação à defesa firme das suas opiniões, com uma tendência maior para a perceberem que os gestores assumem uma defesa frequente ou constante das suas posições.

Sobre o *gosto* (dos gestores) *em vencer discussões*, 16 (32,65%) colaboradores responderam que raramente, 13 (26,53%) colaboradores responderam que frequentemente,

9 (18,37%) responderam por vezes, 7 (14,29%) colaboradores responderam nunca, 4 (8,16%) responderam sempre. Estas respostas indicam uma variação considerável na perceção que os colaboradores têm sobre as atitudes dos gestores em relação à satisfação em vencer discussões. A maioria dos inquiridos tem a perceção de que os gestores parecem não ter satisfação em vencer os debates, e a preferirem abordagens mais colaborativas.

Sobre a *dificuldade* (dos gestores) *em admitir o erro*, a maioria dos colaboradores 20 (35,72%) respondeu por vezes, e 19 (33,93%) inquiridos responderam nunca, 9 (16,07%) responderam raramente, 6 (10,71%) colaboradores responderam frequentemente, e 2 (3,57%) responderam sempre. Estas respostas refletem uma enorme variedade na perceção dos colaboradores sobre as atitudes dos gestores em relação à admissão do erro. A maioria dos inquiridos entende que os gestores estão dispostos a admitir os seus erros, com muitos a referirem que têm pouca ou nenhuma dificuldade em fazê-lo. Os colaboradores inquiridos consideram que os gestores possuem diferentes formas de resolução de conflitos, existindo uma elevada disposição para admitir erros.

Tabela 20. Estratégias de gestão de conflitos de imposição na perspetiva dos colaboradores

Quando ocorre uma situação de conflito, com que frequência vê o diretor/a técnico/a (da instituição onde trabalha) adotar estes comportamentos?	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Defende a sua posição com tenacidade	2	3,77	-	-	14	26,42	17	32,08	20	37,73	53
Gosta de vencer a discussão	7	14,29	16	32,65	9	18,37	13	26,53	4	8,16	49
Tem dificuldade em admitir que está errada/o	19	33,93	9	16,07	20	35,72	6	10,71	2	3,57	56

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

Na comparação das estratégias de imposição entre gestores e colaboradores, podemos concluir que existe uma diferença a respeito da defesa de posições entre os gestores e a perceção dos colaboradores. Sendo que os gestores, independentemente da área em que atuam, demonstram diversidade nas suas posturas, o que pode ser reflexo das exigências particulares das suas profissões. Em oposto, os colaboradores percecionam as atitudes dos

gestores como estando orientadas para a defesa vincada das suas posições, possivelmente devido a um ambiente que valoriza a assertividade e a expressão de opiniões.

Com respeito ao gosto em vencer discussões, a comparação das respostas salienta a diversidade de atitudes e opiniões, com uma tendência dos gestores para uma abordagem mais mediadora e colaborativa, e com os colaboradores a sentirem que os gestores têm uma tendência para a utilização de diferentes estilos de comunicação e atitudes em relação aos conflitos.

Por fim, existe uma predisposição para admitir erros tanto para os gestores, quanto na perceção dos colaboradores, embora os gestores mostrem uma consistência maior nesta prática. Existe uma percentagem de colaboradores que considera que os gestores admitem o erro, mas também uma percentagem significativa que admitem que o gestor tem dificuldade em o fazer. Esta divergência de opiniões pode ser influenciada por fatores como o ambiente organizacional e as experiências individuais.

4.5.2 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Compromisso

Seguimos o nosso estudo, analisando as estratégias de compromisso na versão dos gestores, seguindo-se a perceção dos colaboradores. Relativamente à frequência de compromisso, contemplaram-se as questões: 3 – Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes; 13 – Procuo um meio-termo para resolver desacordos; 18 – Saliento as vantagens de “dar e receber” (Cf. Tabela 21).

A assistente social e a psicóloga responderam que *tentam sempre chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes*, enquanto o gerontólogo refere que o tenta frequentemente. Estas respostas revelam uma forte orientação dos gestores para a resolução colaborativa e equilibrada de conflitos, com um ênfase claro na procura de soluções que beneficiem todos os envolvidos.

Sobre a *procura de um meio-termo para resolver desacordos*, a assistente social referiu frequentemente, a psicóloga sempre, e o gerontólogo referiu que o intenta por vezes. As respostas indicam as diferentes frequências com que os inquiridos procuram alcançar soluções de meio-termo na resolução de desacordos; enquanto a assistente social e a psicóloga mostram uma inclinação consistente para encontrar um equilíbrio entre as partes envolvidas, o gerontólogo adota essa abordagem de forma mais variável, dependendo da situação específica.

Com respeito ao último item apreciado no âmbito da estratégia de compromisso, os três inquiridos referiram que estão sempre *dispostos a dar e receber*. As respostas demonstram que os três inquiridos, assistente social, psicóloga e gerontólogo, valorizam as vantagens de uma abordagem de dar e receber, existindo orientação para a colaboração nas interações e negociações, de forma a promoverem um ambiente de cooperação e entendimento mútuo.

Tabela 21. Estratégias de gestão de conflitos de compromisso na perspetiva dos gestores

	Quando está perante uma situação de conflito com que frequência adota estes comportamentos?														
	Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes					Procuro um meio-termo para resolver os desacordos					Saliento as vantagens de “dar e receber”				
	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V
Por vezes	-	-	-	-	-	-	-	1	1	33,3	-	-	-	-	-
Frequentemente	-	-	1	1	33,3	1	-	-	1	33,3	-	-	-	-	-
Sempre	1	1	-	2	66,7	-	1	-	1	33,3	1	1	1	3	100

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

De seguida, na Tabela 22, analisaremos as estratégias de gestão de conflitos de compromisso na perspetiva dos colaboradores.

A frequência do compromisso, vista aos olhos dos colaboradores, pode ser resumida às mesmas três questões, designadamente: 3 – Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes; 13 – Procuro um meio-termo para resolver desacordos; 18 – Saliento as vantagens de “dar e receber”.

Com respeito ao gestor *tentar chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes*, 27 (46,55%) colaboradores responderam sempre, e 24 (41,38%) responderam frequentemente, 7 (12,07%) responderam por vezes. As respostas revelam que os colaboradores têm a perceção de que os gestores se inclinam para a resolução colaborativa de conflitos, com a maioria a responder que o gestor procura frequentemente soluções que beneficiem ambas as partes envolvidas. A ausência de respostas “nunca” sugere a perceção da existência de uma disposição para a negociação e o entendimento mútuo.

Sobre a questão de o gestor *procurar um meio-termo para resolver os desacordos*, 22 (38,60%) os colaboradores responderam sempre e igual número respondeu que

frequentemente, 12 (21,05%) responderam por vezes, e 1 (1,75%) inquirido respondeu nunca. As respostas indicam que a maioria dos colaboradores entende que o gestor procura o equilíbrio para resolver desacordos, com 22 (38,6%) colaboradores a assumir esta resposta. Existe ainda uma minoria de 12 (21,05%) colaboradores que percebe que o gestor adota essa postura por vezes, e uma única pessoa afirmou que o gestor nunca procura um meio-termo. A maioria dos inquiridos tende a perceber que os gestores valorizam e aplicam esta abordagem na resolução de conflitos.

Com respeito ao gestor *salientar as vantagens de dar e receber*, 26 (49,06%) colaboradores consideram que sempre, 14 (26,42%) colaboradores responderam frequentemente, 7 (13,21%) responderam por vezes, 5 (9,43%) responderam raramente, 1 (1,88%) inquirido respondeu nunca.

Tabela 22. Estratégias de gestão de conflitos de compromisso na perspetiva dos colaboradores

Quando ocorre uma situação de conflito, com que frequência vê o diretor/a técnico/a (da instituição onde trabalha) adotar estes comportamentos?	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Tenta chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes	-	-	-	-	7	12,07	24	41,38	27	46,55	58
Procura um meio-termo para resolver os desacordos	1	1,75	-	-	12	21,05	22	38,60	22	38,60	57
Salienta as vantagens de “dar e receber”	1	1,88	5	9,43	7	13,21	14	26,42	26	49,06	53

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

Estas respostas mostram que a maioria dos colaboradores reconhece a existência de uma abordagem de dar e receber nas suas interações. No entanto, existe uma pequena parte que não percebe essa atitude com frequência, respondendo que o gestor apenas o faz por vezes, raramente e nunca. Os dados indicam que os colaboradores têm a percepção de existir uma predisposição positiva dos gestores para a resolução colaborativa de conflitos, procurando o compromisso, e os benefícios mútuos nas suas interações profissionais. Os dados são indicativos de um ambiente organizacional que valoriza a negociação e o entendimento mútuo como estratégias fundamentais na gestão de conflitos.

As respostas registadas com respeito ao gestor *tentar chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes* revelam que ambas as partes, gestores e colaboradores, demonstram e percebem uma forte orientação para a colaboração e para encontrar soluções que beneficiem todas as partes envolvidas na resolução de conflitos.

Com respeito ao gestor *procurar um meio-termo para resolver os desacordos*, parece ser uma prática comum, tanto entre gestores como na percepção dos colaboradores. No entanto, existe uma tendência mais uniforme entre os colaboradores para perceber essa abordagem de forma frequente. Por sua vez, os gestores assinalam uma maior variação nos dados apresentados, possivelmente devido às diferenças de posição e áreas de formação.

Por fim, tanto os gestores como os colaboradores partilham uma visão positiva em relação ao *dar e receber*. Os gestores demonstram unanimidade na prontidão para dar e receber, enquanto entre os colaboradores existem respostas que traduzem incerteza.

4.5.3 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Integração ou Colaboração

Na Tabela 23 sumarizam-se as respostas obtidas a respeito das estratégias de gestão de conflitos de integração ou colaboração na perspectiva dos gestores.

A frequência relativa à utilização de estratégias de integração ou colaboração pelos gestores foi aferida com dois itens do questionário: 5 – *Procuro examinar os problemas em conjunto, de forma exaustiva*, e; 10 – *Partilha abertamente com os outros a informação de que dispõe a fim de resolver os pontos em discórdia*.

Da análise da Figura retira-se que a resposta à questão que pretendia saber com que frequência *procura examinar os problemas em conjunto, de forma exaustiva* o gerontólogo respondeu frequentemente, a psicóloga respondeu nunca, e a assistente social indicou sempre. Os resultados refletem diferentes estilos de gestão do conflito no trabalho e nas prioridades com que os profissionais tratam e lidam com os problemas, com o gerontólogo e a assistente social a adotarem abordagens mais minuciosas, e a psicóloga a optar por uma análise menos exaustiva.

Sobre se *partilha abertamente com os outros a informação de que dispõe a fim de resolver os pontos em discórdia*, o gerontólogo referiu que o faz por vezes, enquanto a assistente social e a psicóloga referiram fazê-lo sempre. Os resultados sugerem que, enquanto o gerontólogo adota uma abordagem mais variável no compartilhamento de

informações, a assistente social e a psicóloga têm uma postura constante de integração e colaboração, ao disponibilizar informações para resolver divergências.

Os dados revelam que os profissionais têm estilos diferenciados para lidar com a integração e colaboração no ambiente de trabalho, com reflexo nas suas diferentes prioridades e métodos de resolução de problemas e na gestão de conflitos.

Tabela 23. Estratégias de gestão de conflitos de integração ou colaboração na perspectiva dos gestores

	Quando está perante uma situação de conflito com que frequência adota estes comportamentos?									
	Procuo examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva					Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia				
	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V
Nunca	-	1	-	1	33,3	-	-	-	-	-
Por vezes	-	-	-	-	-	-	-	1	1	33,3
Frequentemente	-	-	1	1	33,3	-	-	-	-	-
Sempre	1	-	-	1	33,3	1	1	-	2	66,7

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

De seguida, analisaremos, na Tabela 24, as estratégias de gestão de conflitos de integração ou colaboração na perspectiva dos colaboradores.

No que respeita à estratégia de integração ou colaboração na perspectiva dos colaboradores sobre os gestores, a mesma foi apreciada com base nos itens: 5 – Procuo examinar os problemas em conjunto, de forma exaustiva, e; 10 – Partilha abertamente com os outros a informação de que dispõe a fim de resolver os pontos em discórdia.

Sobre se o gestor *procura examinar os problemas em conjunto de forma exaustiva*, 24 (42,86%) colaboradores responderam que frequentemente, e 21 (37,6%) responderam sempre, 7 (12,5%) responderam por vezes, 3 (5,36%) responderam raramente, e 1 (1,78%) inquirido respondeu nunca. Os dados indicam que a maioria dos colaboradores percebe que os gestores utilizam frequentemente ou sempre as suas competências para analisar os problemas de forma exaustiva e em conjunto com eles. Existindo uma tendência positiva de integração e colaboração na abordagem dos problemas dentro da organização. Esta prática vai ao encontro das respostas dos gestores inquiridos.

Com respeito ao gestor *partilhar abertamente com os outros a informação de que dispõe a fim de resolver os pontos em discórdia*, 23 (41,82%) inquiridos responderam frequentemente, e 20 (36,36%) responderam sempre, 9 (16,36%) responderam por vezes, e 3 (5,46%) inquiridos responderam nunca. O afunilar da informação obtida nesta questão indica uma tendência positiva de integração e colaboração na organização, com a maioria dos colaboradores a referir que os gestores partilham informações frequentemente ou sempre para resolver pontos de discórdia. Esta prática promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz na resolução de conflitos, aumentando a confiança entre os colaboradores. No entanto existem variações nas respostas, com 9 (16,36%) colaboradores a indicar que os gestores partilham informações com os colegas apenas por vezes, e 3 (5,46%) a afirmarem que nunca o fazem.

Comparando as respostas dadas pelos gestores e colaboradores acerca da estratégia de gestão de conflitos de integração ou colaboração, pode perceber-se que no referente ao gestor *examinar os problemas em conjunto de forma exhaustiva*, no geral, existe uma intenção e uma perceção positiva, de ambas as partes, para examinar os problemas em conjunto e de forma exhaustiva. No entanto, existem algumas divergências, que podem indicar a necessidade de uma maior comunicação e coordenação entre gestores e colaboradores.

Sobre o gestor *partilhar abertamente com os outros a informação de que dispõe a fim de resolver os pontos em discórdia*, existe uma divergência na prática de compartilhamento de informações entre os gestores; o gerontólogo compartilha por vezes e a assistente social e a psicóloga compartilham sempre. Estas diferentes formas de agir podem refletir diferentes formas de interação na colaboração e na resolução de conflitos na OES que atuam. Por sua vez, os colaboradores, na sua maioria, entendem que os gestores mostram disponibilidade para compartilhar as informações fornecidas, baseando-nos nas respostas dadas como frequentemente e sempre, sendo um fator positivo para a OES.

Os dados obtidos refletem a perceção e a existência de uma prática consistente de integração e colaboração entre a maioria dos colaboradores e gestores, no entanto, as variações existentes podem ser indicativas das áreas a melhorar, visto existir a necessidade de clareza nas práticas de partilha de informações e de envolvimento de todos os colaboradores no processo de resolução de problemas.

Tabela 24. Estratégias de gestão de conflitos de integração ou colaboração na perspectiva dos colaboradores

Quando ocorre uma situação de conflito, com que frequência vê o diretor/a técnico/a (da instituição onde trabalha) adotar estes comportamentos?	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Procura examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva	1	1,78	3	5,36	7	12,50	24	42,86	21	37,50	56
Partilha abertamente com os outros a informação de que dispõe a fim de resolver os pontos em discórdia	3	5,46	-	-	9	16,36	23	41,82	20	36,36	55

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

4.5.4 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Acomodação

De seguida analisaremos a Tabela 25, que regista as estratégias de gestão de conflitos de acomodação na perspectiva dos gestores, avaliadas com base nos itens: 7 – Procuo promover harmonia, e; 17 – Procuo ajudar os outros a evitar a “perda de postura”.

Da análise das respostas à questão que aferiu a frequência com que *procuram promover a harmonia*, os três inquiridos responderam sempre. Estes dados indicam que os gestores tendem a adotar uma postura de acomodação, que tenta promover a harmonia no ambiente de trabalho. Esta prática contribui para um ambiente organizacional positivo e colaborativo, no entanto para um desenvolvimento organizacional é essencial equilibrar a tendência de acomodação com a capacidade de enfrentar e resolver conflitos.

No respeitante a *procurar ajudar os outros a evitar a “perda de postura”*, os três inquiridos também responderam que o fazem sempre. Os gestores procuram ajudar os outros a evitar a perda de postura em situações desafiadoras sempre, indicando uma tendência de acomodação entre os gestores. Embora nos pareça benéfica esta postura de preservar a harmonia e o respeito na OES onde trabalham, deverá existir o incentivo à transparência e resolução de conflitos para promover um desenvolvimento organizacional saudável.

Tabela 25. Estratégias de gestão de conflitos de acomodação na perspetiva dos gestores

Quando está perante uma situação de conflito com que frequência adota estes comportamentos?										
Procuo promover a harmonia					Procuo ajudar os outros a evitar a “perda de postura”					
Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	
Sempre	1	1	1	3	100	1	1	1	3	100

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

Na Tabela 26 apresentam-se os resultados registados para as mesmas estratégias, mas com base na perceção dos colaboradores.

Assim, sobre se os gestores *procuram promover a harmonia*, 30 (50,85%) inquiridos responderam que o fazem sempre, 20 (33,90%) inquiridos responderam frequentemente, 9 (15,25%) responderam que por vezes. Os dados apurados refletem uma tendência positiva para promover a harmonia no ambiente de trabalho, sendo frequentemente percebida uma postura de acomodação, o que contribui para um clima organizacional colaborativo, onde se mantêm relações harmoniosas e respeitadoras.

Quanto ao facto de os gestores *procurarem ajudar os outros a evitar a “perda de postura”*, 21 (36,85%) inquiridos responderam que o fazem frequentemente, e 16 (28,07%) responderam sempre, 12 (21,05%) responderam por vezes, 5 (8,77%) responderam raramente, e 3 (5,26%) inquiridos responderam nunca o fazer. Os dados obtidos indicam que a maioria dos colaboradores considera que o gestor se esforça para ajudar os outros a evitar a perda de postura, o que contribui para um ambiente de trabalho mais solidário e respeitoso.

Da comparação entre as respostas fornecidas pelos gestores e colaboradores sobre a estratégia de gestão de conflitos de acomodação, retira-se que, no geral, há uma posição positiva com respeito a promover a harmonia no trabalho, ainda que se registem algumas respostas que indicam uma menor frequência (por vezes) da sua perceção por parte dos colaboradores. Os gestores mostram uma elevada propensão para ajudar a evitar a perda de postura, registando-se alguma variação nas respostas dos colaboradores, com alguns inquiridos a indicar que os gestores o fazem raramente ou nunca.

Tabela 26. Estratégias de gestão de conflitos de acomodação na perspectiva dos colaboradores

Quando ocorre uma situação de conflito, com que frequência vê o diretor/a técnico/a (da instituição onde trabalha) adotar estes comportamentos?	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Procura promover a harmonia	-	-	-	-	9	15,25	20	33,90	30	50,85	59
Procura ajudar os outros a evitar a “perda de postura”	3	5,26	5	8,77	12	21,05	21	36,85	16	28,07	57

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

4.5.5 – Estratégias de Gestão de Conflitos de Evitamento

A Tabela 27 sumaria as respostas dadas pelos gestores relativamente à frequência com que utilizam estratégias de gestão de conflitos de evitamento.

Sobre a frequência com que *tentam não se envolver em conflitos*, o gerontólogo e a psicóloga referiram que frequentemente, e a assistente social nunca, ou seja, afastam-se dos conflitos. Estas respostas demonstram a diversidade de abordagens entre os gestores no que diz respeito à gestão de conflitos. Enquanto o gerontólogo e a psicóloga tendem a evitar conflitos com mais frequência, a assistente social adota uma postura firme de enfrentá-los diretamente, sem jamais virar as costas para eles. Esta controvérsia acentua a importância de estratégias diversificadas na gestão de conflitos para promover um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz.

Quanto à frequência com que *evita abrir discussões sobre aspetos controversos*, o inquirido gerontólogo refere que raramente evita abrir discussões sobre aspetos controversos, enquanto as inquiridas, a psicóloga e a assistente social, referem que evitam sempre.

Os dados fornecidos permitem-nos perceber a existência de diferentes abordagens entre os gestores em relação à sua abertura para participar em discussões sobre aspetos controversos. Enquanto o gerontólogo enfrenta essas questões ocasionalmente, a psicóloga e a assistente social mostram uma elevada tendência para evitar tais discussões. Esta situação traduz a utilização de diferentes estilos de gestão de conflitos e preferências em relação ao evitamento de situações conflituosas.

Tabela 27. Estratégias de gestão de conflitos de evitamento na perspectiva dos gestores

	Quando está perante uma situação de conflito com que frequência adota estes comportamentos?									
	Tento não me envolver em conflitos					Evito abrir discussão sobre aspetos controversos				
	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V	Serviço Social	Psicologia	Gerontologia	Total	% V
Nunca	1	-	-	1	33,3	-	-	-	-	-
Raramente	-	-	-	-	-	-	-	1	1	33,3
Frequentemente	-	1	1	2	66,7	-	-	-	-	-
Sempre	-	-	-	-	-	1	1	-	2	66,7

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

A Tabela 28 apresenta as respostas dos colaboradores às mesmas questões, que aferem o recurso a estratégias de gestão de conflitos de evitamento por parte dos gestores.

Sobre se os gestores *tentam não se envolver em conflitos*, 30 (50,85%) colaboradores responderam que evitam sempre, e 20 (33,90%) responderam frequentemente, 9 (15,25%) responderam por vezes. Mencione-se que foram registadas. Os dados recolhidos indicam que a maioria dos colaboradores considera que o gestor prefere evitar conflitos no ambiente de trabalho, o que pode contribuir para um ambiente organizacional mais pacífico. No entanto, é essencial promover uma cultura que também valorize a resolução de conflitos de forma construtiva, incentivando ao diálogo aberto e à colaboração, melhorando desse modo as práticas das OES.

Quando questionados sobre a regularidade com que os gestores *evitam abrir discussões sobre aspetos controversos*, 22 (40,00%) inquiridos responderam frequentemente, e 18 (32,73%) responderam que evitam sempre, 10 (18,18%) responderam por vezes, 3 (5,45%) inquiridos responderam nunca, e 2 (3,64%) responderam raramente. Os dados fornecidos refletem a perceção da maioria dos colaboradores sobre a preferência dos gestores para evitar abrir discussões sobre aspetos controversos, visando manter a harmonia e evitar conflitos desnecessários. Tal como referido anteriormente, deve-se, não obstante, equilibrar o evitamento de conflitos com o diálogo sobre questões pertinentes, de forma a existir um desenvolvimento organizacional, progresso contínuo e inovação.

Tabela 28. Estratégias de gestão de conflitos de evitamento na perspectiva dos colaboradores

Quando ocorre uma situação de conflito, com que frequência vê o diretor/a técnico/a (da instituição onde trabalha) adotar estes comportamentos?	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Tenta não se envolver em conflitos	-	-	-	-	9	15,25	20	33,90	30	50,85	59
Evita abrir discussão sobre aspetos controversos	3	5,45	2	3,64	10	18,18	22	40,00	18	32,73	55

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

Da comparação dos dois grupos de respostas, retira-se que a prática dos gestores e a perceção dos colaboradores são diferentes a respeito do envolvimento em conflitos, o que pode ocorrer devido aos diferentes papéis que os gestores desempenham, e às suas desiguais responsabilidades e experiências. Na análise das respostas dos colaboradores verificou-se, ainda, a existência de uma distribuição mais variada nas respostas, existindo alguns colaboradores que entendem que os gestores estão mais dispostos a envolver-se em conflitos e outros que consideram existir uma menor disposição dos gestores para esse envolvimento.

Com respeito ao outro item em avaliação, a análise indica que gestores e colaboradores possuem perceções diferenciadas em relação ao evitamento de discussões sobre aspetos controversos, podendo ser influenciados pelas funções que desempenham e estratégias de gestão de conflitos; os gestores demonstram uma tendência para evitar discussões polémicas e conflituosas, podendo indicar uma preferência para manter a harmonia, posição especialmente expressa pela psicóloga e a assistente social que os evitam sempre. Por sua vez, os colaboradores, na sua maioria, entendem que os gestores preferem evitar discussões, embora existam alguns colaboradores que consideram que os gestores estão mais dispostos a enfrentar tais discussões.

4.5.6 – Síntese Comparativa das Estratégias de Gestão de Conflitos: Gestores e Colaboradores

A comparação da estratégia de gestão de conflitos de tipo imposição entre gestores e colaboradores revela diferenças significativas nas suas posições e perceções. Os gestores apresentam diversidade de abordagens, preferindo uma postura mediadora, enquanto os

colaboradores percebem que o gestor varia os estilos de comunicação durante os conflitos. As diferenças refletem as influências do ambiente organizacional e as responsabilidades específicas de cada grupo.

A comparação da estratégia de gestão de conflitos do tipo compromisso entre gestores e colaboradores revela que a maioria dos colaboradores percebe existir uma abordagem colaborativa nas suas interações, embora alguns entendam que o gestor adota essa abordagem com menor frequência. Os dados sugerem um ambiente organizacional que promove a negociação e o entendimento mútuo na gestão de conflitos. Tanto gestores quanto colaboradores consideram que existe uma orientação para a colaboração, mas os gestores apresentam uma maior variação para a procura por um meio-termo, influenciados pelas suas funções. Ambos os grupos mantêm uma visão positiva sobre o dar e receber, com unanimidade entre os gestores, e alguma variância na percepção dos colaboradores.

A comparação das estratégias de gestão de conflitos de tipo integração ou colaboração entre gestores e colaboradores revela uma intenção positiva em abordar problemas de forma colaborativa, embora as divergências apontem para a necessidade de melhorar a comunicação: enquanto a assistente social e a psicóloga compartilham informações de maneira consistente, o gerontólogo fá-lo apenas ocasionalmente, refletindo diferentes estilos de colaboração. A percepção da maioria dos colaboradores de que os gestores compartilham informações é um aspeto positivo, mas existem ainda melhorias a efetuar, especialmente na clareza sobre a partilha de informações e no envolvimento de todos no processo de resolução de conflitos.

A comparação das respostas de gestores e colaboradores sobre a estratégia de gestão de conflitos de acomodação revela uma postura positiva em promover a harmonia no trabalho, embora alguns colaboradores indiquem uma frequência menor nessa prática por parte dos gestores. Os gestores demonstram-se dispostos em ajudar a evitar a perda de postura, enquanto as respostas dos colaboradores apresentam variações da sua percepção com respeito a este item, com alguns a indicar que os gestores o fazem raramente ou nunca.

A comparação da estratégia de evitamento entre os gestores e colaboradores evidencia diferenças nas abordagens do conflito, influenciadas pelos papéis e responsabilidades de cada grupo. Os gestores, especialmente a psicóloga e a assistente social, tendem a evitar discussões polémicas para manter a harmonia. Em contrapartida, os colaboradores apresentam uma maior diversidade nas suas respostas; embora a maioria considere que o gestor prefere evitar discussões, alguns consideram que o gestor está mais

disposto a enfrentá-las. A variação observada nas abordagens de gestores e na percepção dos colaboradores em relação ao evitamento de conflitos ressalta a necessidade de implementação de estratégias de gestão que promovam uma comunicação aberta e construtiva.

Em seguida, analisamos a Tabela 29 que apresenta os resultados apurados com respeito às medidas descritivas das várias estratégias de gestão de conflito praticadas pelos gestores e percebidas pelos colaboradores.

Tabela 29. Análise Descritiva dos Conflitos Gestores/Colaboradores

Estratégias dos Gestores	Medidas			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Imposição	1	5	2,22	1,39
Compromisso	1	5	4,56	0,73
Integração ou Colaboração	1	5	4,25	1,60
Acomodação	1	5	5,00	0,00
Evitamento	1	5	3,50	1,64
Estratégias dos Colaboradores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Imposição	1	5	2,99	1,33
Compromisso	1	5	4,23	0,87
Integração ou Colaboração	1	5	4,05	1,00
Acomodação	1	5	4,10	0,99
Evitamento	1	5	3,93	1,09

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

De acordo com a tabela, a análise descritiva dos conflitos entre gestores e colaboradores mostra variações significativas nas estratégias adotadas. Os gestores demonstram uma preferência por acomodação (média 5,0) e compromisso (média 4,56), enquanto a imposição é a menos utilizada (média 2,22). Os gestores demonstram uma maior tendência para o compromisso e a acomodação, evidenciando uma intenção de promover a harmonia e a cooperação. Com uma média de 5,00 em acomodação, destaca-se que a intenção dos gestores é evitar tensões e facilitar o entendimento

Por sua vez, os colaboradores apresentam percepções menos enfáticas das estratégias utilizadas pelos gestores, com um maior uso da imposição (média 3,04) em comparação aos gestores e uma avaliação levemente inferior no compromisso (média 4,20) e na integração/colaboração (média 4,06).

Os gestores tendem a valorizar o compromisso e a acomodação para promover harmonia, enquanto os colaboradores corroboram o uso dessas estratégias pelos gestores, mas percebem mais a imposição e o evitamento nas abordagens dos gestores do que o que é por eles reconhecido.

A comunicação e a partilha de informações são áreas a serem melhoradas, especialmente junto da percepção dos colaboradores. A disposição para promover harmonia é consensualmente percebida, mas a frequência e a forma de aplicar esta abordagem e a sua percepção variam, destacando-se a necessidade de desenvolver estratégias que incentivem a uma comunicação aberta e construtiva, promovendo a colaboração e uma resolução de conflitos mais eficaz dentro da organização.

De seguida procederemos à análise das três orientações da motivação de McClelland: motivação de Sucesso, motivação de Poder e Motivação para a afiliação.

4.6 – Análise da Motivação dos Colaboradores

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados obtidos com respeito à secção do questionário destinada a avaliar a orientação da motivação dos colaboradores à luz da Teoria de McClelland e da sua perspetiva tripartida: orientação para o Sucesso; orientação para o Poder; orientação para a Afiliação.

4.6.1 – Orientação Motivacional para o Sucesso

A orientação motivacional para o Sucesso foi no questionário dirigido aos colaboradores apreciada com base nas suas respostas às questões: 1 – Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais; 4 – Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores; 7 – Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro; 10 – No trabalho, procuro fazer cada vez melhor, e; 13 – Tento fazer o meu trabalho de modo inovador (Cf. Tabela 30).

Sobre se *gostam de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais*, 35 (58,3%) colaboradores responderam sempre, 18 (30%) responderam frequentemente, e 7 (11,7%) dos inquiridos responderam por vezes. Este resultado indica que a maioria dos colaboradores gosta de aperfeiçoar sempre ou frequentemente as suas competências pessoais.

Sobre o seu *esforço por melhorar os seus resultados anteriores*, 37 (61,6%) dos colaboradores responderam sempre, e 21 (35%) responderam frequentemente, 1 (1,7%) dos inquiridos respondeu por vezes, 1 (1,7%) respondeu nunca. Este resultado indica que a maioria dos colaboradores se esforça por melhorar os seus resultados anteriores.

À pergunta sobre *se gosta de saber se o seu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro*, 42 (68,8%) colaboradores responderam sempre e 14 (23%) responderam frequentemente, apenas 5 (8,2%) colaboradores responderam que apenas por vezes. Este resultado deixa claro que a maioria dos colaboradores gosta de saber se o seu trabalho foi bem realizado, o mesmo é dizer, de obter *feedback* com respeito ao trabalho que desenvolvem.

À questão que indagava *se procura fazer cada vez melhor*, 44 (71%) dos inquiridos responderam sempre e 15 (24,2%) frequentemente, e apenas 3 (4,8%) colaboradores respondeu por vezes. Este resultado indica que a esmagadora maioria dos colaboradores procura fazer sempre e cada vez melhor o trabalho.

Tabela 30. Motivação dos Colaboradores para o Sucesso

Aprecie as seguintes afirmações relativamente à regularidade com que as sente ou vive no local de trabalho	%											
	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total	
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V		
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	-	-	-	-	7	11,7	18	30,0	35	58,3	60	
Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores	1	1,7	-	-	1	1,7	21	35,0	37	61,6	60	
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	-	-	-	-	5	8,2	14	23,0	42	68,8	61	
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	-	-	-	-	3	4,8	15	24,2	44	71,0	62	
Tento fazer o meu trabalho de modo inovador	-	-	-	-	9	15,5	16	27,6	33	56,9	58	

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

Por fim, quando questionados sobre se *tenta fazer o seu trabalho de modo inovador*, 33 (56,9%) colaboradores responderam sempre, e 16 (27,6%) responderam que frequentemente, com apenas 9 (15,5%) a responderem por vezes. Este resultado indica que a maioria dos colaboradores tenta fazer o seu trabalho sempre de modo inovador.

A análise das respostas dos colaboradores revela uma elevada motivação para o sucesso dentro das organizações em estudo, alinhada com o seu compromisso para com o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria de resultados, prevalecendo um interesse no desempenho pessoal, na procura pela excelência no trabalho, e na promoção da inovação.

A motivação de sucesso dos colaboradores não só impulsiona o desempenho individual, mas também contribui significativamente para o crescimento e o sucesso geral da organização, criando um ambiente de trabalho que valoriza o desenvolvimento contínuo e a inovação.

4.6.2 – Orientação Motivacional para o Poder

De seguida analisaremos a motivação de poder. Este tipo de orientação motivacional foi apreciado tendo por base 6 itens: 3 – Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas; 6 – Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”; 9 – Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito; 12 – Procuo relacionar-me com pessoas influentes; 15 – Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência, e; 17 – Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer (Cf. Tabela 31).

Em resposta à apreciação do item *tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas*, 31 (51,7%) inquiridos responderam nunca, e 17 (28,3%) responderam raramente, juntam-se-lhes 7 (11,7%) colaboradores que responderam por vezes, 3 (5%) que responderam frequentemente, e 2 (3,3%) colaboradores que responderam sempre. A maioria dos colaboradores tende a não ter o desejo de chamar a atenção das pessoas, sendo que é uma minoria que o admite ter com diferentes graus de frequência.

Sobre se *insiste numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”*, obtiveram-se 27 (45,7%) respostas de colaboradores que dizem nunca o fazer, 14 (23,7%) colaboradores que responderam raramente, 9 (15,3%) que responderam por vezes, 5 (8,5%) inquiridos responderam frequentemente, e 4 (6,8%) colaboradores que admitiram fazê-lo sempre. A maioria dos colaboradores tem tendência em não insistir numa opinião apenas

para não admitir estar errado, sendo que uma minoria admite fazê-lo frequentemente ou sempre, o que pode indiciar resistência em reconsiderar as suas opiniões.

Questionados sobre *se têm discussões com os outros porque costumam insistir naquilo que pensa que deve ser feito*, 21 (35%) inquiridos responderam que por vezes, 18 (30%) responderam nunca, 14 (23,3%) colaboradores responderam que raramente, 5 (8,3%) colaboradores responderam que frequentemente, e 2 (3,3%) responderam sempre. A maioria dos colaboradores evita discussões por insistirem nas suas opiniões sobre o que deve ser feito, enquanto uma minoria enfrenta discussões frequentes devido a essa insistência.

À pergunta que procurava saber *se procura relacionar-se com pessoas influentes*, 16 (27,1%) inquiridos responderam que por vezes, 13 (22%) responderam nunca, 11 (18,6%) afirmaram que raramente, 10 (17%) colaboradores responderam frequentemente, e 9 (15,3%) responderam sempre. A maioria dos colaboradores prefere não procurar relacionamentos com pessoas influentes, enquanto uma parte procura essas conexões frequentemente.

Sobre *se puder chamar pessoas para o trabalho da sua equipa, procura as que lhes permitem exercer mais influência*, 24 (42,9%) colaboradores responderam nunca, 12 (21,4%) responderam que raramente o fazem, 8 (14,3%) responderam sempre e igual número respondeu por vezes, e 4 (7,1%) colaboradores responderam frequentemente. A maioria dos colaboradores não procura pessoas para a equipa com base na possibilidade de exercer influência sobre elas, enquanto uma minoria assume essa prática frequentemente.

Por fim, sobre *quando participa de algum convívio, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quer fazer*, 32 (56,2%) colaboradores responderam nunca o fazer, 8 (14%) afirmaram fazê-lo raramente, 7 (12,3%) responderam frequentemente, 6 (10,5%) responderam que por vezes o fazem, e 4 (7%) colaboradores responderam sempre. A maioria dos colaboradores não utiliza o convívio para influenciar os outros ou obter apoio para as suas iniciativas, enquanto uma minoria o faz frequentemente. Além disso, alguns colaboradores não têm certeza ou optaram por não responder à questão.

Da análise denota-se que existe uma minoria de colaboradores motivados pelo poder, demonstrando comportamentos como procurar relacionamentos com pessoas influentes, escolher membros da equipa que lhes permitam exercer mais controlo, e aproveitar convívios sociais para ganhar apoio para as suas ideias. Estas atitudes de motivação pelo poder, ainda que persistam em minoria, podem influenciar negativamente a dinâmica da equipa, potencializando à competitividade interna, e a influenciar as decisões dentro da OES onde

trabalham. Estas motivações de poder podem ainda traduzir-se em desafios à colaboração entre colaboradores e à construção de um ambiente de trabalho harmonioso, especialmente se não estiverem alinhadas com os objetivos da equipa ou da OES.

Tabela 31. Motivação dos Colaboradores para o Poder

Aprecie as seguintes afirmações relativamente à regularidade com que as sente ou vive no local de trabalho.	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	31	51,7	17	28,3	7	11,7	3	5,0	2	3,3	60
Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”	27	45,7	14	23,7	9	15,3	5	8,5	4	6,8	59
Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito	18	30,0	14	23,3	21	35,0	5	8,3	2	3,3	60
Procuo relacionar-me com pessoas influentes	13	22,0	11	18,6	16	27,1	10	17,0	9	15,3	59
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência	24	42,9	12	21,4	8	14,3	4	7,1	8	14,3	56
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer	32	56,2	8	14,0	6	10,5	7	12,3	4	7,0	57

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

4.6.3 – Orientação Motivacional para a Afiliação

De seguida analisamos a motivação de afiliação. Esta orientação da motivação dos colaboradores foi apreciada com base nas respostas aos itens: 2 – Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações; 5 – Sinto satisfação quando

vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio; 8 – Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível; 11 – No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável; 14 – Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim; 16 – No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros, e; 18 – Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho (Cf. Tabela 32).

Com respeito ao item *gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações*, verificaram-se 31 (50%) respostas sempre, e 27 (43,5%) respostas de frequentemente, 4 (6,5%) colaboradores responderam que por vezes. Esta disposição para apoiar e ser solidário com os outros contribui não apenas para um clima de trabalho positivo, mas também para fortalecer os laços interpessoais dentro da organização.

Questionados sobre se *sentem satisfação quando veem que uma pessoa que lhe pediu ajuda fica feliz com o seu apoio*, 45 (73,7%) colaboradores responderam sempre, 9 (14,8%) responderam que por vezes, 4 (6,6%) colaboradores responderam frequentemente, 2 (3,3%) responderam raramente, e 1 (1,6%) inquirido respondeu nunca. A maioria dos colaboradores valoriza ajudar os outros e certificar-se do impacto positivo do seu apoio. A empatia e o apoio mútuo são valorizados, o que pode contribuir para um clima de trabalho positivo e colaborativo.

À questão *se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível*, 35 (64,8%) inquiridos responderam que sempre, e 13 (24,1%) responderam frequentemente, 5 (9,2%) responderam que por vezes, e apenas 1 (1,9%) afirmou que nunca. Existe uma tendência entre os colaboradores para demonstrar empatia e suporte ao lidar com a situação de uma provável demissão de alguém. A esmagadora maioria dos colaboradores respondeu que procuraria compreender os sentimentos da pessoa e apoiá-la no que lhe fosse possível. Estas informações indicam que os colaboradores priorizam o bem-estar emocional e a humanização nas relações de trabalho, sendo estes elementos essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Questionados sobre se *no trabalho, gosta de ser uma pessoa amável*, 40 (65,6%) inquiridos responderam sempre, 14 (23%) responderam frequentemente, e 7 (11,4%) colaboradores responderam que por vezes. A análise destes dados referente à motivação de afiliação revela que a maioria dos colaboradores valoriza a amabilidade como uma característica importante no ambiente de trabalho, contribuindo, desse modo,

positivamente para um ambiente organizacional onde se promovem relações interpessoais harmoniosas.

Questionados sobre se se *sentem satisfeitos por trabalhar com pessoas que gostam deles*, 37 (63,8%) colaboradores responderam sempre, 15 (25,9%) responderam frequentemente, 4 (6,9%) inquiridos responderam por vezes, 1 (1,7%) inquirido respondeu que nunca e 1 (1,7%) outro respondeu raramente. A maioria dos colaboradores sente-se satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam deles, sendo um fator positivo para um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais são valorizadas e contribuem para um clima organizacional saudável e produtivo.

O item 16 avaliava a regularidade com que *no trabalho, presta muita atenção aos sentimentos dos outros*, e recebeu 25 (43,1%) respostas sempre, 22 (38%) respostas a indicar frequentemente, 9 (15,5%) respostas a indicar que por vezes, 1 (1,7%) que admitiu raramente o fazer, e 1 (1,7%) outro colaborador que respondeu nunca. A maioria dos colaboradores valoriza a sensibilidade emocional e reconhece a importância de considerar os sentimentos dos colegas no ambiente de trabalho.

Por fim, a questão 18 avaliava a regularidade com que *o/a colaborador/a fica preocupado/a quando sente que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho*, e colheu 25 (42,4%) respostas que referiram sempre, 17 (28,8%) colaboradores responderam frequentemente, 14 (23,7%) responderam que por vezes, 2 (3,4%) responderam raramente, e 1 (1,7%) admitiu que nunca se preocupa com isso. A maioria dos colaboradores demonstra ficar significativamente preocupada com o impacto das suas ações no bem-estar das relações no trabalho, esta maioria é sensível às dinâmicas interpessoais e aos impactos emocionais das suas interações.

Assim, e no referente à motivação de afiliação dos colaboradores, destaca-se a importância de uma abordagem cuidadosa e empática nas interações no local de trabalho, existindo uma preocupação dos colaboradores para com o impacto das suas ações nas relações de trabalho, comprovando a importância de uma cultura organizacional que promove a consideração pelos sentimentos e o bem-estar dos colegas, bem como a valorização da amabilidade. Estes mesmos colaboradores sentem-se satisfeitos por trabalhar com pessoas que gostam delas, e demonstram-se preocupados com o impacto das suas ações no bem-estar das relações no trabalho.

Tabela 32. Motivação dos Colaboradores para a Afiliação

Aprecie as seguintes afirmações relativamente à regularidade com que as sente ou vive no local de trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Total
	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	N	% V	
Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações	-	-	-	-	4	6,5	27	43,5	31	50,0	62
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio	1	1,6	2	3,3	9	14,8	4	6,6	45	73,7	61
Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível	1	1,9	-	-	5	9,2	13	24,1	35	64,8	54
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim	1	1,7	1	1,7	4	6,9	15	25,9	37	63,8	58
No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável	-	-	-	-	7	11,4	14	23,0	40	65,6	61
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros	1	1,7	1	1,7	9	15,5	22	38,0	25	43,1	58
Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho	1	1,7	2	3,4	14	23,7	17	28,8	25	42,4	59

Nota. Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

4.7 – Testes de Hipóteses

Neste subcapítulo serão testadas as hipóteses relativas aos colaboradores e aos diferentes tipos de orientações da sua motivação, bem como a forma como os colaboradores se sentem e vivenciam tais motivações.

No respeitante à *Hipótese 1 – Os Colaboradores mais velhos têm motivações diferentes dos mais novos*, pudemos apreciar, com base na análise cruzada da variável faixa etária e os vários itens que constituem as 3 diferentes orientações para a motivação, a existência de algumas diferenças subtis, como por exemplo: que os colaboradores mais jovens tendem a experimentar/demonstrar: um desejo mais notório de aprimorar as suas competências no trabalho; uma maior frequência da prática de atos de solidariedade; uma tendencialmente menos acentuada inclinação para a melhoria contínua no seu trabalho; uma maior propensão para procurar relacionamentos com pessoas influentes; e para usar os convívios sociais como uma oportunidade para influenciar os outros ou obter apoio para as suas ideias; e uma maior preocupação para com o mal-estar que possa derivar das suas ações. Apesar destas diferenças, todos os colaboradores reconhecem a importância de cultivar relações interpessoais positivas, promovendo, deste modo, um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo, onde se sentem valorizados e respeitados.

Sendo as diferenças apuradas entre as várias faixas etárias muito subtis, importa verificar a validade estatística da hipótese, tendo-se aplicado, para tal, o Teste de Kruskal-Wallis (Cf. Tabela 33).

O resultado do Teste de Kruskal-Wallis para a relação entre a idade (faixas etárias) e a orientação da motivação dos colaboradores para o sucesso, apurada com base nos seus 5 itens, foi de $H(8)=7,067$, $p=.457$, rejeitando-se a hipótese estatística ($p>.05$) e concluindo-se que não temos evidências suficientes para concluir que existem diferenças estatisticamente significativas nas perceções de sucesso entre as diferentes faixas etárias.

Relativamente à motivação para a afiliação, o resultado do teste foi de $H(10)=11,581$, $p=.241$, concluindo-se que as diferenças nas médias de afiliação entre as idades não são estatisticamente significativas ($p>.05$), pelo que se rejeita a hipótese estatística.

Por fim, para a orientação da motivação de poder, o resultado do teste foi de $H(10)=8,566$, $p=.583$, indicando novamente que não há diferenças significativas nas perceções de poder entre as diferentes faixas etárias ($p>.05$) pelo que se deve rejeitar a hipótese estatística e preservar a hipótese nula.

Não confirmada a significância estatística das 3 relações que validariam a hipótese geral que havíamos formulado, apesar das diferenças identificadas e de se constatar a tendência de aumento nas motivações de sucesso, afiliação e poder com a idade, rejeita-se a hipótese estatística formulada com respeito à idade e conclui-se da inexistência de uma

relação estatisticamente significativa das diferenças detetadas para as três orientações da motivação, no que à idade diz respeito.

Tabela 33. Hipótese 1 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis

Faixa etária	Sucesso			Afiliação			Poder		
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana
21-40 anos	5,24	2,29	5	4,24	1,00	5	2,20	1,25	2
41-50 anos	5,33	2,16	5	4,30	0,89	5	2,28	1,27	2
51 ou <	5,55	2,11	5	4,38	0,84	5	2,26	1,31	2
Estatística									
	χ^2	7,067			11,581			8,566	
	Significância	0,457			0,241			0,583	

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics* v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

A segunda hipótese que formulámos – *H2: Os Colaboradores com níveis de habilitação literária mais elevados têm motivações diferentes dos colaboradores com níveis de habilitações menos elevadas*, foi possível identificar algumas diferenças com base nos cruzamentos realizados entre as variáveis, que sugerem que os colaboradores com níveis de habilitação literária mais elevados sentem-se: mais motivados e comprometidos com a aquisição de conhecimentos de forma contínua; e a melhoria contínua dos seus resultados; mais motivados para a solidariedade; mais satisfeitos com a felicidade gerada com o seu auxílio; mais flexíveis e abertos a reconsiderar as suas opiniões, refletindo uma maior maturidade e disposição para o diálogo; mais motivados para receber *feedback* sobre o seu trabalho; mais predispostos para compreender os sentimentos de uma pessoa ao despedi-la; mais motivados para gerir e evitar conflitos; mais motivados para o aprimoramento; mais motivados para prestar atenção aos sentimentos dos outros no ambiente de trabalho; menos motivados para exercer influência sobre outros; e, por fim, menos preocupados com o impacto das suas ações nas relações de trabalho.

Desta análise concluímos que as motivações dos colaboradores estão intimamente ligadas ao seu nível de educação, sendo que aqueles que possuem habilitações mais elevadas apresentam um perfil mais proativo, inovador e sensível às dinâmicas interpessoais. Em contrapartida, os colaboradores com níveis de habilitação mais baixos, geralmente mostram uma menor motivação para o desenvolvimento pessoal e uma sensibilidade reduzida em relação ao impacto das suas ações nas dinâmicas do grupo.

Para testar a significância estatística destas diferenças, calculámos o Kruskal-Wallis para a relação entre as habilitações literárias e as 3 orientações dos colaboradores para a motivação, cujos resultados se apresentam na Tabela 34.

Apreciando os resultados obtidos para a orientação da motivação dos colaboradores para o sucesso, apurou-se $H(20)=34,355$, $p=.123$, verificando-se que não há diferença estatisticamente significativa ($p>.05$) entre os diferentes níveis de habilitações literárias dos colaboradores e a sua motivação para o sucesso, devendo rejeitar-se a hipótese estatística.

No caso da motivação para a afiliação, o resultado foi $H(30)=33,854$, $p=.335$, confirmando-se a inexistência de uma diferença estatisticamente significativa entre os diferentes níveis de habilitação e a motivação para a afiliação ($p>.05$), rejeitando-se a hipótese estatística.

Por fim, o resultado do teste para a motivação de poder, apurou um $H(25)=46,919$, $p=.251$, confirmando que também não há diferença estatisticamente significativa para esta relação ($p>.05$), pelo que se mantém a hipótese nula e se descarta a hipótese estatística.

Com base nos resultados do teste de Kruskal-Wallis, não há evidências de que as habilitações literárias estejam associadas a diferenças significativas nas motivações de Sucesso, Afiliação e Poder entre os grupos analisados, visto que os valores de significância encontrados são $>.05$, sendo indicativos de que as diferenças entre os diferentes níveis de habilitação literária não são estatisticamente significativas para nenhuma das variáveis motivacionais analisadas.

Tabela 34. Hipótese 2 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis

	Habilitações literárias						Estatística	
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado	χ^2	Sig.
	Média	Média	Média	Média	Média	Média		
Sucesso	5,58	5,57	5,32	5,45	5,59	5,60	34,355	0,123
Afiliação	4,38	4,37	4,29	4,36	4,39	4,39	33,854	0,335
Poder	2,22	2,22	2,28	2,34	2,25	2,23	46,919	0,251

Nota: Dados analisados com o IBM SPSS Statistics v.28.0.0. Tabela formatada pela autora

A hipótese seguinte é referente à apreciação da influência do tempo de serviço na orientação da motivação dos colaboradores: *H3 – Os Colaboradores mais antigos com mais anos de serviço na OES têm motivações diferentes dos recém-chegados à OES.*

A este respeito foi possível apreciar que à medida que aumenta o tempo de serviço dos colaboradores: diminui a motivação para melhorar continuamente as suas competências; diminui a propensão para praticar a solidariedade; aumenta a motivação para melhorar os resultados; aumenta a motivação e satisfação em ver as outras pessoas felizes com o seu apoio; aumenta a motivação para saber se o trabalho foi bem realizado; aumenta a disposição para compreender os sentimentos e apoiar uma pessoa ao ser despedida; aumenta a tendência para procurar aperfeiçoar o trabalho; diminui a motivação em procurar relacionar-se com pessoas influentes; aumenta o compromisso em melhorar os seus resultados, valorizando a comunicação e o trabalho em equipa; aumenta a motivação para trabalhar com pessoas de quem gostam; diminui a busca por exercer influência; diminui a atenção aos sentimentos dos outros no ambiente de trabalho; aumenta a preocupação em não contribuir para o mal-estar das relações no trabalho.

A análise indica que as motivações dos colaboradores com mais anos de serviço nas OES diferem dos recém-chegados devido às fases distintas das suas carreiras. Os recém-chegados, ainda em processo de integração, têm como prioridade a aprendizagem, inovação e o desenvolvimento das suas competências para se afirmarem na organização. Por outro lado, os colaboradores mais antigos já consolidaram a sua experiência e encontram satisfação na estabilidade, empatia e apoio ao coletivo. Assim, o tempo de serviço modela as prioridades, com os recém-chegados a procurar o crescimento rápido e os mais antigos a visar o equilíbrio e a coesão no ambiente de trabalho.

A Tabela 35 apresenta os resultados do Teste de Kruskal-Wallis para a relação entre o tempo de exercício profissional e a motivação dos colaboradores.

Com respeito à motivação de sucesso, os resultados foram $H(12)=13,107$, para $p=.243$, traduzindo a inexistência de uma diferença estatisticamente significativa entre os diferentes grupos de tempo de exercício profissional e a sua motivação de sucesso ($p>.05$), devendo rejeitar-se esta hipótese. Para a motivação para a afiliação, os resultados foram $H(18)=14,091$, $p=.366$, significando que não existem evidências de uma diferença estatisticamente significativa entre os diferentes grupos de tempo de exercício profissional e a motivação para a afiliação ($p>.05$). Por último, os resultados para a motivação de poder foram de $H(18)=17,258$, $p=.348$, revelando, também, a inexistência de uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos de tempo de exercício profissional e a orientação da motivação para o poder ($p>.05$).

Os resultados mostram que não há diferenças significativas nas motivações de sucesso, afiliação e poder em função do tempo de exercício profissional, pelo que devemos concluir que a ausência de significância ($p > .05$) indica que o tempo de trabalho não afeta de forma relevante as motivações entre os colaboradores analisados.

Tabela 35. Hipótese 3 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis

	Tempo de exercício profissional												Estatística	
	Menos de 1 ano			De 1 a 4 anos			5 a 10 anos			Mais de 10 anos			χ^2	Sig.
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Sucesso	5,40	2,28	5	5,41	2,22	5	5,36	2,12	5	5,52	2,10	5	13,107	0,243
Afiliação	4,30	1,00	5	4,31	0,94	5	4,31	0,89	5	4,37	0,84	5	14,091	0,366
Poder	2,18	1,30	2	2,21	1,28	2	2,27	2	1,27	2,28	1,32	2	17,258	0,348

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

Na secção seguinte discutir-se-ão teoricamente os principais achados desta análise estatística, que vimos de concluir.

4.8 – Discussão Teórica de Resultados

A presente investigação teve como públicos-alvo três profissionais de formações académicas distintas: uma assistente social, um gerontólogo e uma psicóloga; e os colaboradores das OES em estudo. O principal objetivo foi o de explorar a relação existente entre a gestão de conflitos e a motivação, procurando compreender a conexão entre as estratégias de gestão de conflitos (imposição, evitamento, compromisso, acomodação e integração), adotadas pelos gestores e percebidas pelos colaboradores, e as 3 orientações para a motivação dos colaboradores, apontadas pela teoria de David McClelland (poder, sucesso e afiliação).

4.8.1 – As Estratégias de Gestão de Conflitos nas OES em estudo

Inicialmente, para investigar qual a estratégia de gestão de conflitos predominante nas OES em estudo, foi distribuído aos gestores e colaboradores um questionário baseado no modelo de Jesuino (2003), adaptado de Thomas (1976). Este questionário, já aplicado

anteriormente na população portuguesa, aborda as cinco principais estratégias de gestão de conflitos: imposição, evitamento, compromisso, acomodação e integração.

A análise dos resultados mostra, que gestores e colaboradores adotam e percebem, respetivamente, estratégias distintas para resolver conflitos, os gestores priorizam a acomodação com média de (5,00) seguida pelo compromisso (4,56), por sua vez, os colaboradores percebem as estratégias adotadas pelos gestores, em primeira instância, como sendo de compromisso (4,20) e depois de integração/colaboração (4,06).

Os gestores demonstram uma elevada disposição para utilizar a acomodação como estratégia de gestão de conflitos, o que pode promover um ambiente de trabalho harmonioso. A média elevada no uso da estratégia de integração/colaboração entre gestores indica uma abertura para soluções conjuntas. Tanto gestores quanto colaboradores demonstram altas médias no compromisso, refletindo um desejo, e uma percepção desse desejo, de encontrar soluções que beneficiem a equipa. Denota-se a predominância em ambos os grupos da utilização (e percepção) de estratégias positivas de gestão de conflitos.

A estratégia de evitamento é mais percebida entre os colaboradores (3,95), mas não é predominante, significando que a variação observada nas abordagens de gestores e nas percepções dos colaboradores em relação ao evitamento de conflitos ressalta a necessidade de implementação de estratégias de gestão que promovam uma comunicação aberta e construtiva. Nas estratégias de gestão de conflitos de evitamento dos gestores (3,50) relativamente às suas abordagens variadas, e em relação a discussões controversas, indicam que o evitamento é uma prática comum e recorrente entre eles, refletindo a hesitação em abordar diretamente os conflitos. Por seu lado, os colaboradores apresentam a percepção de que os gestores evitam conflitos sempre; existe, deste modo, uma predominância da percepção de uso da estratégia de evitamento, destacando o desejo de manter a harmonia em vez de enfrentar diretamente as discórdias.

A baixa média de estratégias de imposição nos gestores (2,22) pode resultar nas dificuldades para abordar conflitos mais diretos que necessitam de decisões assertivas. Já os colaboradores percebem uma maior frequência no uso da estratégia de imposição (3,04), sendo indicativo de que estes se podem sentir desvalorizados nas suas opiniões.

Os gestores mostram uma disposição para corrigir erros, o que indica uma abordagem humilde, priorizando a harmonia e a cooperação, enquanto os colaboradores apresentam alguma diversidade nas suas percepções sobre as abordagens que os gestores utilizam para

resolver conflitos, ainda que entendam que os gestores mostram uma grande disposição para admitir erros.

Os dados obtidos indicam que as estratégias de gestão de conflitos mais valorizadas são a acomodação, o compromisso e a integração/colaboração, com médias mais altas, indicando uma preferência por soluções cooperativas e conciliatórias. O evitamento também é usado com frequência, mas com menor consistência. A imposição possui a média mais baixa, sendo a estratégia menos adotada, indicando que as abordagens mais autoritárias são menos adotadas nas OES em estudo. Em geral, os inquiridos tendem a preferir métodos que favorecem a harmonia e a negociação. Cunha et al. (2016) refere que cada estratégia tem o seu lugar e utilidade, dependendo do contexto, mas recomenda um equilíbrio entre elas para garantir uma gestão eficaz dos conflitos.

Embora persistam as estratégias de gestão de conflitos mais positivas, ainda terão de ser tomadas medidas com o intuito de fomentar a resolução ativa de divergências e a comunicação aberta, nesse sentido Tjosvold (2008) defende que a resolução construtiva de conflitos, por meio da colaboração e da comunicação aberta, é fundamental para o desenvolvimento de uma organização saudável. Cunha et al. (2016) também destacam que a promoção de uma cultura de *feedback* e troca de ideias fortalece as relações internas e impulsiona a inovação.

4.8.2 – As Estratégias de Gestão de Conflitos e os Perfis dos Gestores

Diversas são as variáveis socioprofissionais relevantes para compreender o perfil dos diretores técnicos e gestores das Organizações de Economia Social (OES) em estudo. Entre tais variáveis, destacam-se o género, a idade, a área de formação académica, o tempo de serviço na categoria, o tipo de vínculo contratual, e a formação em gestão de conflitos. Com respeito à influência destas variáveis na adoção de estratégias de gestão de conflitos pudemos apurar que existem variações nas respostas obtidas.

Relativamente à estratégia de gestão de conflitos de imposição e à sua relação com o *género* constatámos a inexistência de diferenças significativas, com os gestores a evidenciar uma abordagem flexível e situacional, alinhando-se com a proposta de Cunha et al. (2016) sobre a adaptação às circunstâncias e às equipas. Por outro lado, foi possível perceber alguma diversidade com respeito às preferências em vencer discussões e em admitir erros, sugerindo diferenças de perfil comportamental e atitudinal que não consideramos deverem-se ao género, mas antes a personalidades diferentes.

A adoção de uma estratégia de compromisso evidenciou diferenças entre géneros, que, uma vez mais, consideramos serem devidas a diferenças de personalidade, na senda do que Pfeffer (1992) e Tjosvold (2009) sublinham acerca da importância das dinâmicas de poder e de cooperação, reforçando que a adoção de estilos de resolução de conflitos pode variar consideravelmente entre indivíduos segundo a sua natureza e traços pessoais. Igual situação foi identificada a respeito da adoção de uma estratégia de integração que assenta na partilha de informações, essencial para uma colaboração eficaz, e que revela diferenças nas abordagens entre os gestores do género masculino e feminino.

A análise da adoção da estratégia de acomodação demonstra que todos os gestores, independentemente do género, assumem o compromisso de promover a harmonia organizacional, evidenciando uma preocupação em satisfazer os interesses dos outros.

Por último, no respeitante à estratégia de evitamento, consideramos que as decisões sobre evitar conflitos são influenciadas por fatores contextuais e pessoais, sem uma predominância clara do género.

A análise das respostas dos gestores em relação à adoção de uma estratégia de gestão de conflitos sugere que a *faixa etária* influencia significativamente as abordagens, especialmente na adoção da estratégia de imposição, com os gestores mais jovens a tender mais frequentemente à adoção de posturas de imposição, conforme sugerido por Rahim (2002), enquanto os gestores com mais idade preferem adotar posturas mais colaborativas e conciliadoras, priorizando a harmonia nas relações (Almost, 2010). De igual forma, a necessidade de “vencer” discussões é mais expressada entre os mais jovens, que parecem encarar os conflitos como oportunidades para afirmar as suas competências e ganhar o seu espaço, em contraste com a gestora com mais idade que tende a evitar a competição, refletindo a preservação de relacionamentos, corroborando as evidências dos estudos de Cunha et al. (2016) e de Tjosvold (2008). A dificuldade em admitir erros é, também, e em nexos lógicos, mais evidente entre os gestores mais jovens, enquanto a gestora com mais idade e mais experiente tende a reconhecer falhas, focando-se em promover um ambiente de confiança.

Na adoção da estratégia de compromisso, pudemos perceber que os gestores de diferentes idades demonstram uma disposição geral para procurar soluções conciliatórias. Os gestores mais jovens são mais flexíveis, enquanto a gestora com mais experiência tende a manter uma postura consistente e colaborativa. A importância do compromisso é

sublinhada por Reis (2018), que vê tal abordagem como essencial para evitar o desgaste e manter a eficiência da equipa.

Em relação à estratégia de colaboração, a gestora com mais idade mostra uma maior propensão para analisar problemas em conjunto e compartilhar informações de forma aberta, enquanto os gestores mais jovens demonstram hesitar em colaborar plenamente, refletindo a sua falta de experiência em lidar com conflitos complexos.

Na adoção de uma estratégia de acomodação, tanto os gestores mais jovens como a gestora com mais idade demonstram um compromisso em promover a harmonia, evidenciando uma postura de acomodação. Todos os inquiridos procuram ajudar os outros a evitar a “perda de postura”, o que é consistente com a literatura que recomenda a preservação das relações como essencial para o ambiente positivo com reflexo no desempenho das organizações (Rahim, 2002; Tjosvold & Wisse, 2009).

Por fim, relativamente à estratégia de evitamento observa-se que os gestores mais jovens tendem a evitar conflitos com maior frequência, enquanto a gestora com mais experiência adota uma abordagem mais assertiva, evitando discussões controversas, refletindo uma maior disposição para enfrentar desafios e potencialmente preservar a sua posição dentro da organização, posições que são refletidas e reconhecidas por Guillén (2011) e Pfeffer (1992).

A análise da adoção de estratégias de gestão de conflitos dos diferentes profissionais com base nas suas *áreas de formação*, psicólogo, gerontólogo e assistente social, revela diversidade nas abordagens. Na adoção de uma estratégia de imposição, a psicóloga demonstra uma postura assertiva e competitiva, alinhada com a defesa das suas ideias, conforme indicado por Rahim (2002). Em contraste, o gerontólogo mostra flexibilidade, enquanto a assistente social adota uma abordagem cooperativa e conciliadora, evitando a imposição. Tanto a psicóloga quanto o gerontólogo sentem, em algumas situações, o desejo de prevalecer em discussões, o que pode ser interpretado como uma estratégia política (Pfeffer, 1992). A assistente social, por sua vez, procura a colaboração, evitando confrontos diretos. Adicionalmente, foi possível identificar outras diferenças que revelam que a psicóloga é mais aberta a reconhecer os erros, o que denota capacidade de adaptação (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2016), e que o gerontólogo e a assistente social se destacam por serem recetivos ao *feedback*, refletindo uma postura cooperativa.

Na adoção da estratégia de compromisso, constatámos que a psicóloga e a assistente social manifestam uma inclinação para resolver conflitos por meio do compromisso,

enquanto o gerontólogo utiliza essa estratégia de forma mais seletiva. A psicóloga procura sempre um meio-termo, enquanto a assistente social e o gerontólogo são menos consistentes nessa postura, variação que pode ser explicada não apenas pelo diferente papel e funções que desempenham na organização, mas também pela natureza dos conflitos com que se deparam (Pfeffer, 1992). Por fim, apurámos que tanto a psicóloga quanto a assistente social veem valor no compromisso, uma abordagem que é considerada eficaz para resolver conflitos de maneira construtiva (Guillén Gestoso, 2011; Reis F. , 2018).

No campo da estratégia de colaboração, a assistente social e o gerontólogo demonstram uma maior predisposição para examinar problemas em conjunto, enquanto a psicóloga prefere abordagens mais individualizadas. A colaboração é vista como essencial para uma comunicação eficaz e resolução de conflitos, tal como preconizam Almost (2010) e Rahim (2002). Ainda neste domínio, a psicóloga e a assistente social compartilham informações abertamente, promovendo um ambiente de confiança, enquanto o gerontólogo opta por ser mais reservado, o que pode refletir diferentes dinâmicas de poder (Pfeffer, 1992).

Sobre a adoção da estratégia de acomodação, foi possível perceber que todos os profissionais indicam que procuram promover a harmonia e ajudar os outros a evitar a “perda de postura”, uma tendência comportamental que reforça a importância de relacionamentos saudáveis, mas também levanta a questão dos riscos de um uso excessivo da acomodação (Pfeffer, 1992).

Por fim, na adoção da estratégia de evitamento, apurou-se que tanto o gerontólogo quanto a psicóloga tendem a evitar conflitos, enquanto a assistente social parece ser mais assertiva, o que refletindo traços de personalidade e a influência de características do contexto de trabalho, pode ser uma estratégia para preservar a tranquilidade no ambiente de trabalho (Rahim, 2002). O mesmo se podendo dizer sobre a inclinação revelada pela psicóloga e a assistente social de evitar discutir aspetos controversos, promovendo a estabilidade, e com o gerontólogo a demonstrar disposição para debater questões delicadas, aspeto que é apontado como importante em situações conflituosas (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2016).

A análise revela que a área de formação surge associada à adoção de estratégias de gestão de conflitos, com a psicóloga e a assistente social a terem uma maior inclinação para a colaboração e o compromisso, enquanto o gerontólogo apresenta uma abordagem mais

seletiva e assertiva; cada profissional traz uma perspectiva única, o que enriquece o conhecimento e a compreensão da dinâmica de resolução de conflitos nas organizações.

A análise das estratégias de gestão de conflitos com base no *tempo de serviço* (5-10 anos e mais de 10 anos) mostra variações significativas no uso de diferentes abordagens. A adoção de uma estratégia de imposição parece ser mais recorrente entre os gestores com menos tempo de serviço, que tendem a defender as suas posições com tenacidade, o que sugere uma tentativa de afirmação de autoridade na organização, conforme apontado por Reis (2018). Já a gestora com mais de 10 anos adota uma postura mais colaborativa, preferindo resolver divergências pelo diálogo em vez de impor a sua posição, como analisado por Rahim (2002). Em paralelo e complementarmente, os gestores com menos tempo de serviço reconhecem o desejo de vencer discussões, o que pode estar relacionado com uma necessidade de autoafirmação (Pfeffer, 1992). Em contraste, a gestora com mais experiência é mais orientada para soluções mutuamente benéficas, alinhando-se com as evidências refletidas por Almost (2010). Por fim, existe uma tendência generalizada entre os gestores para demonstrarem pouca dificuldade em admitir erros, independentemente do tempo de serviço, um aspeto que é refletido e apontado como importante por Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso (2016) e por Guillén Gestoso (2011).

A adoção da estratégia de compromisso é característica de todos os gestores, independentemente do tempo de serviço, salientando as vantagens de dar e receber e de promover uma ambiente colaborativo (Almost, 2010; Newstrom, 2008; Tjosvold & Wisse, 2009), o que é eficaz em situações onde ambas as partes desejam manter um relacionamento positivo (Pfeffer, 1992; Rahim, 2001). Ainda assim, foi possível perceber uma ligeira variação com respeito à importância do compromisso, com os gestores com menos tempo de serviço a ser menos perentórios nas suas respostas, e a gestora mais experiente a ser mais afirmativa, o que pode indiciar a existência de uma abordagem mais equilibrada à medida que os gestores acumulam experiência, tal como sugerido por Reis (2018).

No domínio da estratégia de integração ou colaboração, os resultados evidenciam que a experiência parece influenciar positivamente a aplicação de estratégias colaborativas; a gestora com mais de 10 anos examina os problemas de forma exaustiva e compartilha informações abertamente, o que está alinhado com as teorias de Pfeffer (1992), Reis (2018), e Tjosvold (2009), enquanto, por sua vez, os gestores com menos tempo de serviço assumem uma prática menos consistente, a este respeito, possivelmente em função de uma adaptação ao ambiente organizacional.

A adoção de uma estratégia de acomodação foi assumida por todos os gestores, que demonstraram comprometimento com a promoção da harmonia e a prevenção de conflitos, independentemente do tempo de serviço. Esta estratégia é vista como fundamental para a manutenção de boas relações, conforme descrito por Rahim (2002) e Reis (2018). Cunha et al. (2016) e Guillén Gestoso (2011) reforçam a sua importância, afirmando que esta abordagem é reflexo de uma cultura organizacional que valoriza a harmonia.

A estratégia de evitamento é mais recorrente entre os gestores com menos tempo de serviço, enquanto a gestora mais experiente demonstra maior disposição para lidar diretamente com os conflitos, evidência corroborada por Rahim (2002) quando afirma que a experiência pode levar ao desenvolvimento de habilidades para enfrentar conflitos de forma mais assertiva. A gestora mais experiente tende a evitar menos as discussões sobre temas controversos, o que pode reforçar o que vimos de expor e sugere uma abordagem mais proativa na gestão de conflitos (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2016).

O tempo de serviço influencia a escolha das estratégias de gestão de conflitos, com a gestora mais experiente a adotar abordagens mais colaborativas e menos impositivas. Por outro lado, os gestores com menos tempo de serviço parecem evidenciar uma maior tendência à imposição e ao evitamento, possivelmente devido a estarem ainda num processo de ocupação de um espaço na organização e de afirmação profissional.

A análise das estratégias de gestão de conflitos com base no *tipo de vínculo profissional* (contrato a termo e sem termo) evidencia variações significativas nas abordagens adotadas pelos gestores. A adoção da estratégia de imposição é mais apontada pelos gestores com contrato sem termo sugerindo uma maior segurança nas suas posições, enquanto a gestora com contrato a termo evidenciou uma postura mais cautelosa, evitando confrontos diretos, entendendo-se que tal comportamento pode ser atribuído à necessidade de preservação do seu vínculo de trabalho. Esta posição de maior ou menor convicção na defesa das suas posições é acompanhada pelo gosto em vencer discussões, sendo perceptível que a gestora com contrato a termo refuta essa posição, enquanto os gestores com contrato sem termo afirmam que o sentem ocasionalmente. A segurança no emprego pode influenciar a assertividade, com os colaboradores com contratos sem termo a serem mais assertivos nas suas posições, ao passo que os colaboradores com contratos a termo experimentam mais instabilidade e apresentam uma postura mais conciliatória.

A adoção de uma estratégia de compromisso parece não sofrer grande influência ou variação em função do vínculo profissional dos colaboradores, sendo perceptível que todos

os gestores, independentemente do vínculo, demonstraram disposição para o compromisso, e para valorizar “o dar e o receber”, revelando um entendimento mútuo sobre a importância do compromisso e a reciprocidade, independentemente do tipo de contrato. A única *nuance* detetada nas respostas respeitantes aos itens que integravam esta estratégia reporta à abordagem na resolução de desacordos, com a gestora com contrato a termo a demonstrar uma abordagem prática e equilibrada na resolução de conflitos, enquanto os gestores com contrato sem termo a evidenciarem mais incerteza na aplicação do compromisso.

Na estratégia de integração ou colaboração apurámos que a gestora com contrato a termo assume nos vários itens uma forte valorização da colaboração e da partilha aberta de informação, enquanto os gestores com contrato sem termo apresentaram respostas mais variadas ou menos consistentes. Sobre este assunto, Cunha et al. (2016) e Tjosvold (2009) destacam que a colaboração pode ser mais valorizada por quem tem menos segurança no vínculo contratual.

Na adoção de uma estratégia de acomodação percebemos que existe uniformidade nas respostas, independentemente do vínculo, indicando que a promoção de um ambiente harmonioso é uma estratégia universalmente adotada, conforme recomendam Almost (2010) e Guillén Gestoso (2011), e que a acomodação é um valor comum, transcendendo o tipo de vínculo contratual, reforçando a importância de manter boas relações no ambiente de trabalho.

Sobre a estratégia de evitamento foi possível evidenciar que os gestores com contratos sem termo tendem a adotar uma abordagem mais direta no que ao seu envolvimento em conflitos se refere e uma maior flexibilidade para abordar temas controversos, enquanto a gestora com contrato a termo prefere evitar confrontos e demonstra uma tendência cautelosa para evitar conflitos.

Denota-se que o tipo de vínculo profissional influencia a adoção de estratégias de gestão de conflitos, sendo expectável que os gestores com contrato a termo tendam a adotar abordagens mais cautelosas e colaborativas, evitando conflitos e discussões controversas de forma mais consistente, por contraste com os gestores com contrato sem termo, como o gerontólogo e a psicóloga, que mostram uma maior variação nas abordagens, refletindo a sua segurança em explorar diferentes estratégias de gestão de conflito.

A *formação em gestão de conflitos* exerce um impacto significativo nas estratégias de resolução de conflitos adotadas pelos gestores. Gestores com formação específica demonstram uma tendência para utilizar estratégias mais colaborativas, flexíveis e

equilibradas, em contraste com a gestora sem formação, que adota posturas mais assertivas e menos estruturadas.

Outra das dimensões que foi explorada no presente estudo referiu-se à influência da formação em gestão de conflitos na adoção das estratégias de gestão de conflitos pelos gestores. A este respeito, o estudo evidenciou que a psicóloga, sem formação em gestão de conflitos, tende a ser mais inflexível e defensora das suas posições, assumindo mais facilmente uma estratégia de imposição, evidências que se alinham com as reflexões de Pfeffer (1992), já os gestores com formação em gestão de conflitos, como a assistente social e o gerontólogo, preferem abordagens colaborativas (Tjosvold & Wisse, 2009).

A formação específica em gestão de conflitos parece não determinar a opção pelas estratégias de compromisso assumidas por todos os gestores, ainda que os gestores com formação específica, como a assistente social e o gerontólogo, apresentem maior capacidade para negociar soluções justas (Guillén Gestoso, 2011; Rahim, 2001).

Relativamente às estratégias de colaboração, a formação em gestão de conflitos surge associada a uma análise dos problemas de forma mais exaustiva e colaborativa, pelos gestores, confirmando a importância da formação para uma resolução detalhada e eficaz de conflitos (Reis F. , 2018; Tjosvold & Wisse, 2009). O mesmo parecendo ocorrer com a adoção de uma abordagem mais estratégica de evitamento de conflitos, com gestores mais seletivos no evitamento de discussões controversas (Rahim, 2002; Reis F. , 2018).

Por fim, e com respeito à estratégia de acomodação, a promoção da harmonia e o respeito são práticas universais entre todos os gestores, mas o uso excessivo pode levar a desequilíbrios e insatisfação, conforme destacado por Reis (2018).

A formação em gestão de conflitos promove uma abordagem mais consciente, equilibrada e adaptativa na resolução de conflitos. Gestores com formação específica tendem a adotar estratégias colaborativas e flexíveis, enquanto gestores sem formação específica recorrem a posturas mais assertivas e inflexíveis. A formação é, portanto, crucial para o desenvolvimento de habilidades eficazes na gestão de conflitos organizacionais.

Após a análise das diversas variáveis socioprofissionais referentes ao perfil dos diretores técnicos e gestores das Organizações de Economia Social (OES) em estudo foi possível apurar que o perfil dos gestores se relaciona com e influencia, ainda que de forma subtil, as estratégias de gestão de conflitos adotadas. Na Tabela 36 resumimos as principais tendências registadas relativamente à natureza da influência de cada variável sociodemográfica sobre a adoção de estratégias de gestão de conflitos.

Tabela 36. Síntese da Influência do Perfil dos Gestores nas Estratégias de Gestão de Conflitos

Variáveis	Estratégias de Gestão de Conflitos				
	Compromisso	Imposição	Colaboração	Acomodamento	Evitamento
Género					
Faixa etária		Mais jovens	Menos jovem		Mais jovens
Área de formação	+ Psicóloga + Assistente social	+ Psicóloga	+ Assistente Social + Gerontólogo		+ Gerontólogo + Psicóloga
Tempo de serviço		Menos tempo	Mais tempo		Menos tempo
Vínculo contratual		Mais vínculo		Menos vínculo	Menos vínculo
Formação especializada	+ Com formação	Sem formação	Com formação		Sem formação

Nota: Dados analisados com o *IBM SPSS Statistics v.28.0.0*. Tabela formatada pela autora

Esta análise revela que o perfil dos gestores influencia a adoção de estratégias de gestão de conflitos e, por essa via, a dinâmica interna das OES e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, destaca a maneira como os gestores conduzem as OES, afetando, desse modo, diretamente a motivação dos colaboradores, visto que os gestores que adotam estratégias colaborativas e de compromisso tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo, incentivando os colaboradores a sentirem-se valorizados e ouvidos, o que aumenta a sua motivação. Em contrapartida, a imposição e o evitamento podem resultar em desmotivação, pois os colaboradores poder-se-ão sentir desconsiderados, levando a um ambiente de trabalho tóxico.

A forma como os gestores lidam com os conflitos é decisiva para moldar a motivação dos colaboradores, sendo uma prática essencial para o sucesso organizacional.

4.8.3 – As Estratégias de Gestão de Conflitos e as Motivações dos Colaboradores

Com o intuito de estudar a motivação dos colaboradores, aplicámos-lhes, no presente estudo, o questionário de Rego e Carvalho (2001, 2002) sobre os motivos de sucesso, afiliação e poder, já aplicado em estudos anteriores e na população portuguesa. Este instrumento procura identificar diferentes tipos de motivações individuais, organizadas em três dimensões: sucesso, afiliação e poder. Com um total de dezoito itens, o questionário foi projetado para capturar as motivações pessoais dos inquiridos, identificando os tipos de motivos que se relacionam com cada indivíduo. A perspetiva que embasa o questionário vai ao encontro da teoria de David McClelland, revelando a complexidade e a multidimensionalidade da motivação no ambiente organizacional.

McClelland (1987) propôs que a motivação é impulsionada por três fatores principais: sucesso, poder e afiliação. Tais fatores influenciam o comportamento dos indivíduos e as suas interações no trabalho. Rego e Carvalho (2001, 2002) e Cunha et al. (2007, 2016) aprofundaram esta teoria, abordando a forma como a motivação influencia o comportamento organizacional e destacando a importância do contexto cultural e organizacional para a realização dos objetivos pessoais e profissionais.

Por sua vez, Rocha (2007) e Fernandes (2003) contribuíram com a ideia de que a motivação é moldada tanto por fatores internos (intrínsecos) quanto externos (extrínsecos).

Os estudos de Armstrong (2009) e de Cunha et al. (2007, 2016) confirmaram a ideia de que a motivação é influenciada por fatores internos e externos, ressaltando a importância de reconhecer e valorizar as motivações individuais dos colaboradores para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório. Desta forma, a combinação das teorias motivacionais e a compreensão das necessidades de sucesso, poder e afiliação mostram-se essenciais para a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso organizacional.

Os resultados deste estudo revelaram que, no ambiente de trabalho das OES estudadas se encontra, em primeiro lugar, uma motivação de afiliação, visto que a maioria dos colaboradores demonstra um elevado compromisso para com a empatia e solidariedade. Deste modo, os dados recolhidos apuraram que a maioria dos colaboradores das OES estudadas sentem satisfação ao ajudar os outros, consideram-se amáveis, e procuram compreender os sentimentos dos colegas. Os resultados indicam que a motivação afiliativa prioriza a conexão interpessoal, o apoio mútuo e o bem-estar coletivo entre os colaboradores. A presença significativa de comportamentos que promovem a empatia e a solidariedade reflete um ambiente organizacional onde os relacionamentos interpessoais positivos são altamente valorizados e articula-se com os efeitos decorrentes da utilização de estratégias de gestão de conflitos de compromisso e colaboração.

Em segundo lugar, encontra-se a motivação de sucesso, visto que mais de metade dos colaboradores estão comprometidos com o aperfeiçoamento pessoal, a melhoria contínua, o compromisso com o crescimento pessoal, a procura por *feedback* e a inovação. Estes elementos são indicativos de que o desejo de melhorar e alcançar a excelência é um aspeto motivador, embora se denote, com números ligeiramente menores por comparação à motivação afiliativa.

Por último, em terceiro lugar, encontra-se a motivação de poder, visto que a maioria dos colaboradores não é motivada pela procura de poder ou controle. Neste sentido, os dados analisados indicam que cerca de metade dos colaboradores nunca tenta exercer influência, nunca tenta destacar-se e chamar atenção dos outros, e refere não escolher membros da equipa para exercer controle. Os dados indicam que o desejo por poder ou influência sobre os outros é claramente menos comum entre os colaboradores das OES estudadas. O ambiente organizacional é mais colaborativo, com uma menor ênfase em posições de controle ou na competição por evidência, onde se fariam sentir de forma mais premente estratégias de gestão de conflitos de imposição e de evitamento.

Nos dados relativos ao nosso estudo podemos referenciar que a motivação afiliativa (empatia e solidariedade) está em primeiro lugar, seguida pela motivação de sucesso (aperfeiçoamento e inovação), e por último encontra-se a motivação de poder (influência e controle). Constata-se que as OES em estudo persistem numa dinâmica organizacional destacada por um apoio mútuo e crescimento colaborativo, com uma reduzida ênfase para as hierarquias de poder ou controle sobre o outro.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu da questão central: “De que forma o perfil dos diretores técnicos/gestores influencia as suas perspectivas e estratégias de gestão de conflitos nas OES, e que efeitos daí decorrem para as motivações dos seus colaboradores?”. Os resultados mostram que a gestão eficaz de conflitos é essencial para a motivação dos colaboradores nas Organizações de Economia Social (OES). Estas OES ao promoverem um ambiente de diálogo e cooperação, fazem com que os colaboradores tenham um sentimento de pertença e valorização, o que, por sua vez, potencializa o seu desempenho. Além disso, a motivação dos colaboradores nas OES é fundamental, pois serve como uma fonte de inovação e crescimento organizacional.

Os dados obtidos do estudo são indicativos de que o perfil dos gestores, incluindo a sua formação e experiência, influencia as suas estratégias de gestão de conflitos e, por consequência, a diferente orientação da motivação dos colaboradores. No estudo, a diversidade de formações e experiências dos inquiridos – a assistente social, o gerontólogo e a psicóloga – proporciona uma visão abrangente sobre como os diferentes perfis lidam com os conflitos e as suas repercussões no ambiente de trabalho. Quer o perfil dos gestores, quer a sua formação, experiência e tipo de contrato influencia diretamente as suas perceções e abordagens na gestão de conflitos nas OES. Gestores com formação específica em gestão de conflitos, como o gerontólogo e a assistente social, são mais propensos a adotar estratégias tidas por mais eficazes, como a colaboração, o compromisso, a mediação e negociação, para resolver conflitos de forma construtiva. Estas estratégias procuram equilibrar as necessidades das partes envolvidas, promovendo soluções ganha-ganha, preservando relacionamentos e fortalecendo a harmonia e a eficácia organizacional. A interdependência de tarefas e a escassez de recursos, como destacado pela assistente social, são fatores que, se não tratados, podem afetar a motivação dos colaboradores e gerar insatisfação no ambiente de trabalho.

Victor Vroom formulou a Teoria da Expectativa em 1964, ou teoria da motivação, argumentando que quando o indivíduo efetua um determinado esforço e é recompensado, existe uma motivação para o indivíduo fazer melhor as suas tarefas e atingir os seus objetivos e metas, quer pessoais, quer profissionais (Silva & Reis, 2014). Os resultados do nosso estudo confirmam a relevância das motivações de sucesso, poder e afiliação nas OES,

fornecendo informações sobre como essas motivações se manifestam no ambiente organizacional.

A motivação de sucesso nas organizações estudadas é marcada predominantemente pelo compromisso com o aperfeiçoamento contínuo, a melhoria de resultados, o interesse no desempenho pessoal e a promoção da inovação, confluindo em um ambiente organizacional em que as estratégias de gestão de conflitos são tendencialmente de compromisso, acomodação e colaboração. Esta predominância da motivação de sucesso entre os colaboradores nas OES estudadas confirma a relevância das teorias de McClelland.

Na motivação de poder que pudemos identificar nas OES estudadas, a maioria dos colaboradores prefere, ainda assim, posturas colaborativas, evitando comportamentos de controle, embora uma minoria procure a influência e possa impactar de forma menos positiva a dinâmica das OES.

As OES analisadas apresentam, por conseguinte, uma cultura de afiliação positiva, caracterizada pela empatia, o apoio mútuo e o respeito pelas emoções dos colegas.

Quanto às hipóteses que testámos sobre os colaboradores, discernimos que os colaboradores de diferentes faixas etárias (H1) apresentam motivações distintas, que, partindo de diferenças geracionais se espelham nas experiências de desenvolvimento profissional. Embora existam motivações diferentes entre os colaboradores de diferentes faixas etárias, devido a essas mesmas diferenças geracionais e às desiguais experiências de desenvolvimento profissional, as orientações de motivação identificadas são mais ou menos consistentes e traduzem o compromisso com a melhoria contínua e a valorização de um ambiente de trabalho agradável. Foi notório, também, que com o avanço da idade existe uma tendência na mudança de prioridades, com uma diminuição do interesse em chamar a atenção a si e em estabelecer relacionamentos com pessoas influentes, o que reflete o lado dinâmico das motivações, que se reorientam ao longo do tempo e em consonância com o contexto e ambiente organizacional.

A influência do nível educacional (H2) aparece refletida na variação das motivações: os colaboradores com diferentes níveis de escolaridade demonstram comportamentos distintos, com os de maior escolaridade a focar-se no desenvolvimento de competências, na solidariedade e sensibilidade emocional, enquanto os que têm uma escolaridade intermédia são mais propensos a discutir e influenciar relações. Em todos os diferentes níveis de habilitações literárias dos colaboradores foi possível verificar que existe satisfação em trabalhar com pessoas que os valorizem, ainda que a preocupação com o impacto das

interações no ambiente de trabalho seja mais acentuada entre os colaboradores com escolaridade intermédia.

Quanto ao impacto do tempo de serviço (H3) ficou patente que os colaboradores mais antigos tendem a priorizar a consolidação de resultados e o reconhecimento, enquanto os mais novos valorizam o aperfeiçoamento contínuo e a solidariedade. Colaboradores mais experientes tendem a apresentar maior inteligência emocional e mais competências de trabalho em equipa, promovendo um ambiente mais colaborativo. No entanto, essa experiência pode resultar em discussões, uma vez que a insistência nas próprias opiniões pode gerar conflitos. De um modo geral, e em jeito de síntese, pudemos confirmar que a experiência profissional tem impacto não apenas para a motivação e a satisfação no trabalho, mas também na forma como os colaboradores interagem e se envolvem com os demais colegas.

Pese embora as relações que vimos de refletir, e que foram testadas sob a forma de hipóteses, não tenham significância estatística suficiente para serem consideradas verdadeiras de um ponto de vista estatístico, as diferenças identificadas, ainda que subtis, são elucidativas da existência de relações de influência entre as várias variáveis sociodemográficas de caracterização dos colaboradores e as suas diferentes orientações motivacionais. Uma amostra maior e mais diversificada permitiria explorar mais profundamente as conexões entre a idade, o género e nível de educação e a sua influência nas motivações e estratégias de gestão de conflitos, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento de práticas de gestão mais ajustadas aos diferentes perfis dos colaboradores, promovendo uma abordagem mais eficaz na resolução de conflitos nas organizações.

Com respeito à influência do Perfil dos Gestores na Gestão de Conflitos, e não obstante a limitação de termos apenas estudado três gestores, o estudo revelou que as estratégias de gestão de conflitos não são determinadas pelo género, mas, sim, pela diversidade de abordagens individuais, influenciadas por uma variedade de fatores pessoais e organizacionais, o mesmo se podendo dizer a respeito da influência da idade sobre a perceção e a seleção das estratégias de gestão de conflitos adotadas pelos gestores.

Complementarmente, o estudo é demonstrativo que a formação académica dos gestores destas OES pode influenciar as suas perceções e escolhas em relação às estratégias de gestão de conflitos, mostrando tanto variações individuais, quanto padrões comuns dentro de cada área de formação.

O tempo de serviço parece influenciar a escolha das estratégias de gestão de conflitos, sendo que a gestora mais experiente prefere adotar estratégias mais colaborativas e de compromisso, enquanto os gestores menos experientes mostram mais variação na aplicação das estratégias, tendo uma inclinação para a aplicação de estratégias de imposição e evitamento.

Por fim, o tipo de vínculo contratual dos gestores parece influenciar significativamente as estratégias de gestão de conflitos, e a formação em gestão de conflitos advém crucial para o desenvolvimento de habilidades eficazes na gestão de conflitos organizacionais.

Sobre os contributos que decorrem do presente estudo, consideramos que os aspetos analisados e as evidências apuradas contribuem para uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais e oferecem diretrizes para o desenvolvimento de estratégias de gestão dos colaboradores e de gestão de conflitos nas OES. O estudo aporta, adicionalmente, uma compreensão significativa das interações entre o perfil dos gestores e as suas estratégias de gestão de conflitos, e a forma como estas influenciam as motivações dos colaboradores na dinâmica organizacional das OES, fornecendo informações valiosas para a compreensão das suas motivações.

Embora a pesquisa tenha limitações que devem ser consideradas, a análise das estratégias de gestão de conflitos dos gestores e da orientação da motivação dos colaboradores com base em características como o tempo de serviço, a formação e a idade, oferece esteio para a investigação acerca de como diferentes perfis socioprofissionais influenciam a dinâmica organizacional, fornecendo contributos que consideramos importantes para práticas organizacionais mais eficazes e para futuras investigações sobre o tema.

Naturalmente, que estamos cientes das limitações da pesquisa; o estudo foi realizado a um número restrito de OES, e com um grupo reduzido de participantes, sobretudo no respeitante aos gestores, o que limita, naturalmente, a generalização dos resultados para outras instituições, ainda que não fosse esse o nosso propósito. Uma amostra maior e mais diversificada poderia fornecer informação mais abrangente sobre as motivações e estratégias de gestão de conflitos em diferentes tipos de organizações, assim como poderia ter ampliado o poder estatístico do teste de Kruskal-Wallis que utilizámos para verificar as hipóteses estatísticas que possui reconhecidas limitações face a amostras pequenas, como a nossa.

Por outro lado, as informações foram obtidas por meio de questionários, sendo que os participantes podem ter fornecido respostas mais socialmente desejáveis ou alinhadas às expectativas institucionais, limitando a autenticidade dos dados. O número elevado de não respostas que registámos nas questões dirigidas aos colaboradores que pretendiam captar a sua percepção acerca das estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos gestores podem muito bem traduzir uma falta de conhecimento com respeito aos gestores e à sua forma de atuação particular nas diversas situações para as quais se pedia a apreciação dos colaboradores, o que, ainda assim, entendemos poder ser elucidativo do parco conhecimento e da eventual escassa interação entre os colaboradores e os gestores no contexto das OES estudadas, o que não deixa de ser revelador de informação importante, que sugere a necessidade de incrementar as estratégias de comunicação, e de promover espaços de interação mais próxima entre a direção técnica e os colaboradores.

Em jeito de contributo final, gostaríamos de deixar algumas sugestões de estratégias a adotar pelas OES para o equilíbrio dos conflitos e para a promoção da motivação. Neste sentido, recomenda-se que as OES devem formar e capacitar os seus colaboradores, entre outras, em formações de inteligência emocional, comunicação assertiva, e relações interpessoais. Devem ser implementadas estratégias eficazes para lidar com os conflitos no ambiente de trabalho, de forma que as organizações melhorem a produtividade, motivação, satisfação dos colaboradores e a sua valorização, tal como o diálogo aberto. Deve haver um investimento para a formação contínua dos gestores, fornecendo-lhes competências de liderança, gestão de conflitos e motivação de equipas. A adoção de práticas e políticas que estimulem o diálogo e a resolução colaborativa de conflitos conduzem, é sabido, ao comprometimento, crescimento e sucesso do todo envolvido.

- Abreu. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Acto, S. H. (2017). *Condições de trabalho e satisfação com a vida em geral: um papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Aleixo, A. (2014). *Da Economia social para a Economia Solidária*. Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa .
- Alencar, E. M. (2019). *Avaliação do impacto da gestão de recursos humanos na performance em organizações logísticas da marinha do Brasil*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- Almeida, V. (2005). A Lógica Sócio-Económica do Terceiro Sector. *Interacções*, 55-82.
- Almost, J. (2010). Conflict within nursing work environments: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 66(9), 1975-1983.
- Alves, D. V. (2017). *Ciências e educação*. Obtido de <https://cienciaeeducacao.wordpress.com/2017/11/24/metodos-instrumentos-e-tecnicas-de-recolha-de-dado/>
- Alves, E., Dacoreggio, M., Becker, F., & Teixeira, G. (2008). *Metodologia: Construção de uma Proposta Científica*. Editora Camões.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Obtido de <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2>
- Antunes, C. L. (2020). *Aspetos particulares das associações sem fins lucrativos: obrigações declarativas, contabilísticas e fiscais*. Relatório de Estágio do Mestrado em Contabilidade e Finanças, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Antunes, S. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais*. Edição de Autor.
- Appolinário, F. (2006). *Metodologia da ciência*. Cengage Learning.
- Araújo, M. d. (2021). *A Convergência entre a Responsabilidade Social e as Misericórdias: o estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Arias, X. C., & Caballero, G. (2013). *Nuevo institucionalismo: gobernanza, economía y políticas públicas*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resources Management Practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Associação de Solidariedade Social. (2023). Obtido de Diário da República Lexionário: <https://dre.pt/dre/lexionario/termo/associacao-solidariedade-social>
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha*. Pactor.

- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Edições Sílabo.
- Barata, O. C. (2017). *Estratégias metodológicas*. Instituto Superior de Ciências Educativas.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). *Self-determination theory and diminished functioning: The role of interpersonal control and psychological need thwarting*. Sage journals.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Gradiva.
- Bernardo, M. (2015). *Motivação no trabalho*. MBA em Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Paraná, Brasil.
- Boarin, L. M. (2007). Reflexões sobre necessidades especiais e deficiência mental: caminhos percorridos. *REVELA, Periódico de Divulgação Científica da FALS*, 1(1), 1-11.
- Borzaga, T. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248. doi:10.1177/0899764006287207
- Bowditch, J. L. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. Thompson.
- Brewer, & Hunter. (2006). *Foundations of multimethod research*. Sage.
- Caeiro, J. M. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61-72.
- Camara, P. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos*. Dom Quixote.
- Campos, M. T. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Publicidade e Relações Públicas, Faculdade de Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Carvalho, A., Ferreira, M., & Lima, S. (2019). Web disclosure of institutional information in nonprofit organizations: approach in Portuguese charities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*(1), 41-58. doi:https://doi.org/10.1007/s12208-019-00235-1
- Carvalho, J. L., & Vergara, S. C. (2002). A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 32(3), 78-91.
- Casado, T. (2002). *A motivação e o trabalho, as pessoas na organização*. Gente.
- Cavadas, F. S. (2014). *Valores e Satisfação no Trabalho: que relação?* Dissertação de Mestrado em Sociologia, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto.
- Cavalcanti, A. C. (2006). *O Gestor e seu Papel na Gestão de Conflitos: Um Estudo de Caso na Empresa de Varejo de Vestuário Masculino*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil .
- Cechinel, A., Fontana, S., Della, K., Pereira, A., & Prado, S. (2016). Estudo/Análise Documental: uma revisão teórica e metodológica. *Criar Educação - Revista do Programa de Pós-graduação em Educação - UNESC*, 5(1). doi:https://doi.org/10.18616/ce.v5i1.2446
- Cellard. (2008). *A Análise Documental*. Editora Vozes.

-
- Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos. (2024). *Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos*. Obtido de <https://cspcaria.pt/>
- Cerqueira, I. d. (2021). *Trabalho por Turnos: Implicações para os Colaboradores e Estratégias de Intervenção*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão, Universidade de Economia do Porto, Porto.
- Chemolli, E., & Gagné, M. (2014). Evidence against the continuum structure underlying motivation measures derived from self-determination theory. *Psychol Assess*, 26(2), 575-585. doi:10.1037/a0036212
- Chiang, F., & Birtch, T. (2006). An Empirical Examination of Reward Preferences within and across National Settings. *Management International Review*, 46, 573-596. doi:<https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4>
- Chiavenato, I. (1987). *Administração RH*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas* (4ª ed.). Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (2ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Atlas.
- CIME. (1991). *Terminologia da formação profissional*. Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Conselho de Ministros. (2021). *Estratégia nacional para a inclusão das pessoas com deficiências (2021-2025)*. Recuperar Portugal.
- Correia, J. P. (2010). *O poder e a autoridade do professor do 1º ciclo. Princípios e ações para o desenvolvimento da profissão e da aprendizagem dos alunos. Um estudo de caso*. Escola Superior de Educação João de Deus .
- Costa, C. F. (2018). *A Motivação e a Satisfação dos Recursos*. Dissertação de Mestrado, Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Edições Almedina.
- Coutinho, P. (2008). Estudos correlacionais em educação: potencialidades e limitações. *Psicologia, educação e Cultura*, XII(1), 143-169.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.
- Cunha, M. R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Editora RH.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e negociação*. Asa.
- Cunha, P. (2003). *Algumas reflexões sobre eficácia em negociação: resultados de um estudo experimental*. IV Congresso Português de Sociologia.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Comportamento humano no trabalho*. Cengage .

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. doi:https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Defourny, J., & Develtere, P. (2009). The social economy: the worldwide making of a third sector. Em J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau, & M. Nyssens, *The Worldwide Making of the Social Economy. Innovations and Changes* (pp. 15-40). Acco.
- Dias, J. C. (2021). *A Motivação da equipa como estratégia de gestão: Contributos para a construção da qualidade em USF*. Dissertação de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto.
- Dias, L. P. (2011). *Inclusão social de cidadãos portadores de deficiência(s) residentes no concelho de Miranda do Douro*. Dissertação de Mestrado em Educação Social, Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Bragança.
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. (2010). Profiling Work Motivation of Project Workers. *international journal of project Management*, 28(2), 158-165. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.001>
- Fabra, M., & Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review*, 28(5), 600-610.
- Fernandes, E. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional*. ESTG.Tondelgráfica-Arte Gráfica, Lda.
- Fernandes, J. A. (2011). *Importância da gestão estratégica nas empresas públicas: Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Fernandes, R. C. (2000). *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Relume Dumará.
- Ferrão, V. F. (2016). *Assistente Social e Diretor Técnico: Complementaridade ou Dualidade de funções no serviço de apoio domiciliário*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Ferreira, & Campos. (2009). *O Inquérito Estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados*. Instituto Nacional de Estatística.
- Figueiredo, I. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Católica Portuguesa, Viseu.

- Figueiredo, M. C., & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 6(2), 102-107. Obtido de <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/REVUIIPS>
- Filho, J. H. (2006). *Gestão Estratégica: proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó*. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Foundry, M. (2021). *União das Misericórdias Portuguesas*. Obtido de Misericórdias em Portugal: www.ump.pt: <https://www.ump.pt/Home/misericordias/misericordias-em-portugal/>
- França, C. B. (11 de 3 de 2010). Diversidade e conflito intragrupal no trabalho: um estudo empírico em Portugal. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 11(3), 130-158. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300008>
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Uniarte Gráfica.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232. doi: 10.1037/a001275
- Genésio, J. C. (2017). *Avaliação da perceção do stress em cuidadores formais: um programa de intervenção*. Dissertação de Mestrado em Envelhecimento Ativo, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1995). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Celta.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). Atlas.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Gil, A. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7ª ed.). Atlas.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(3). doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no Trabalho. Em D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra University Press.
- Gomez, G., Flores, J., & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Aljibe.
- Gonçalves, A. C. (2019). *Conhecimento e gestão sustentável de uma IPSS*. Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria.
- Gonçalves, B. M. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa.
- Gonçalves, C. (2014). *Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Avaliação de Desempenho numa IPSS: O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Empresas, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

- Gottfried, A. E., Fleming, J., & Gottfried, A. W. (2001). Continuity of academic intrinsic motivation from childhood through late adolescence: a longitudinal study. *Journal of Educational Psychology*, 93(1), 3-13. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-0663.93.1.3>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation*. Jossey-Bass Publishers.
- Guillén Gestoso, C. (2011). *Gestão e negociação de conflitos no trabalho*. Edições ISPA.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi:<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene . Em C. A. Marques, & M. P. Cunha, *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-65). Publicações Dom Quixote.
- Hilion, C. R. (2011). *A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Perceção do Risco*. Dissertação de Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Hill, M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos . Em L. Torres, & J. Palhares, *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação* (pp. 133-164). Húmus.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.
- Howard, J., Gagné, M., Broeck, A. V., Guay, F., Chatzisarantis, N., Ntoumanis, N., & Pelletier, L. (2020). A review and empirical comparison of motivation scoring methods: An application to self-determination theory. *Motivation and Emotion*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.1007/s11031-020-09831-9>
- Jesuíno, J. C. (2003). *A negociação: Estratégias e Táticas*. Texto Editora.
- Jesus, S. (2005). Motivação e formação de professores. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 205-208.
- Júnior, P., & Oliveira, J. (2009). *Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional*. Comunicação apresentada no V Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Kodama, M. K. (2001). *Planejamento em organizações do terceiro setor: O caso de Idec*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.
- Lacerda, E., & Abbad, G. (2003). Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais como suas Predictoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 77-96.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Lederach, J. (2012). *Transformação de Conflitos*. Editora Athena.
- Lee, C., & Bruvold, N. (2010). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *The International Journal of Human Resources Management*, 14(6), 981-1000. doi:[10.1080/0958519032000106173](https://doi.org/10.1080/0958519032000106173)

-
- Leitão, S. V. (2014). *A Motivação como um factor determinante na performance dos Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora.
- Levine, J. T. (1996). Conflict in Groups. Em E. Higgins, & A. Kruglanski, *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). Guilford.
- Levy, P. S., Lemeshow, S., Lwanga, S., & Lemeshow, S. (2008). Amostragem em Pesquisa Clínica e Tamanho da Amostra. *Revista de Odontologia da Universidade de São Paulo*, 20(2), 186-194. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/285800533_Amostragem_em_pesquisa_clinica_Tamanho_da_amostra
- Locke, E. (2018). *The psychology of thinking about the future*. Guilford Press.
- Lopes, B. R. (2020). *Seniores na fase final da vida ativa*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Lopes, C. C. (2021). *Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, ISG - Instituto Superior de Gestão.
- Lopes, C. I. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores na Administração Local*. Dissertação de Mestrado Gestão estratégica dos Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação*. EPU.
- Machado, C. L. (2021). *O impacto do cuidador formal no cuidador informal*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu.
- Machado, F. I. (2016). *Percursos de transformação: Das trajetórias escolares de insucesso ao sucesso das trajetórias formativas*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social na Infância e Juventude em Risco de Exclusão Social, Instituto Superior de Serviço Social do Porto, Porto.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, 2, 83-110. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14948/5/RAEP%20n%20c%20ba2.pdf>
- Magalhães, M. T. (2013). *Desafios e competências-chave dos gestores de RH numa era de mudança*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade do Porto, Porto.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). Atlas.
- Marotti, J., Mantelli, A., Furuyama, R., & Pigozzo, M. (1995). Amostragem em pesquisa clínica: Tamanho da amostra. *Revista de Odontologia*, 20(2), 186-194. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/285800533_Amostragem_em_pesquisa_clinica_Tamanho_da_amostra
- Marques, L. &. (2004). *Estilos de gestão de conflitos em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes*. Atas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harpers.

- Mateus, A. C. (2020). *Metodologia de trabalho de projeto: potencialidades e desafios*. Dissertação de Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico, ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.
- Mateus, J. M. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Mazzotta, M. J., & D'Antino, M. E. (2011). Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. *Saúde social*, 20(2), 377-389. doi:<https://doi.org/10.1590/S0104-12902011000200010>
- McClelland, D. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392. doi:<https://doi.org/10.1037/h0021956>
- McClelland, D. (1982). *The need for power, sympathetic activation and illness*. PubMed.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation* (2ª ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.12/6079>
- Melo, M. (2011). *Profissionalização institucional no Terceiro Setor e atuais demandas*. Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho .
- Minayo, M. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2012). Portaria n.º 67/2012, de 21 de março. *Diário da República n.º 58/2012 – I Série*.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro. *Diário da República n.º 221/2014 - 1º Suplemento, Série I*.
- Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. (1983). Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro. *Diário da República n.º 46/1983 - I Série*.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.
- Miranda, R. J. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado em Educação (Didáctica das Ciências), Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Morgado, J. C. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Facto Editores.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2007). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Mourão, P., & Enes, C. (2016). Costs and Economies of Scale at Not-for-Profit Organizations: The Case of the Santa Casa da Misericórdia de Barcelos Between 2002 and 2013. *Social Indicators Research*, 132(2), 821-840. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/48715783>

- Newstrom, J. (2008). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw Hill.
- Nobre, D. P. (junho de 2016). *Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal*. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvar Business Review*, 86(7-8)(160), 78-84.
- Nunes, M. A. (2021). *O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.
- Oliveira, A. I., Junqueira, A. L., Malheiros, A. C., Coltro, A. C., Rossini, A. E., Ferraz, C. V., . . . Affonso, D. K. (2015). *Comentários ao estatuto da pessoa com deficiência*. Saraiva.
- Oliveira, L. M. (2018). *As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Organização das Nações Unidas. (s.d.). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Obtido de UNICEF: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>
- Pereira, M. (2003). Epidemiologia: teoria e prática. (7ª). (G. Koogan, Ed.) Obtido de https://www.researchgate.net/publication/285800533_Amostragem_em_pesquisa_clinica_Tamanho_da_amostra
- Pereira, S. C. (14 de janeiro de 2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no Trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no Trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>
- Pfeffer, J. (1992). *Gerir com poder: Políticas e influências nas organizações*. Bertrand.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
- POEFDS. (2004). *A teoria de dois fatores de Herzberg*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Pôncio, R. J. (2018). *Teoria da Motivação Humana de McClelland*. Obtido de Empreender e gerir : https://www.empreenderegerir.com.br/2018/07/teoria-da-motivacao-humana-de-mcclelland_9.html
- Pôncio, R. J. (2023). *Pirâmide das Necessidades de Maslow: o que é e aplicações para o seu negócio*. Administradores. Obtido de <https://www.administradores.com.br/artigos/piramide-das-necessidades-de-maslow-o-que-e-e-aplicacoes-para-o-seu-negocio>

- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. SAGE.
- Queiroz, M. d. (2012). *Formação profissional e qualidade nas IPSS(S): Um estudo comparativo*. Portalegre: Dissertação de Mestrado em Formação de Adultos e Desenvolvimento Local, Instituto Politécnico de Portalegre, Portalegre.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.). Quorum Books.
- Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rego, A. (1995). *O modelo Motivacional de McClelland: uma aplicação*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise psicológica*, 3(18), 335-344.
- Rego, A., & Carvalho, T. (2001). The achievement, affiliation and power motives: a confirmatory study of the three factor-model. *Journal of Applied Psychology (Angewandte Psychologie)*, 3(4), 89-104.
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder-evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(1), 17-26.
- Rego, A., & Jesuíno, J. (2002). Comportamento organizacional e gestão. *Revista de Psicologia Aplicada*, 8(1), 83-97.
- Reis, A. S., & Frota, M. G. (s.d.). *Guia básico para a elaboração do projeto de pesquisa*. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Reis, F. (2018). *Manual de Gestão das Organizações Sociais*. Edições Sílabo.
- Reis, F., & Silva, M. (2012). *Princípios de Gestão*. Edições Sílabo.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*. SAGE.
- Robbins, S. (2008). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Roberto, L. (2021). *Teoria Comportamental – Hackman e Oldham*. Obtido de Administração Conectando conhecimentos: <https://professorluizroberto.com/16-teoria-comportamental-hackman-e-oldham/>
- Robson, C. (2011). *Real World Research: A resource for users of social research methods in applied settings*. Wiley.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Rocha, J. (2010). *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Rodrigues, M. Â. (2011). *O tratamento e análise de dados*. Escolar Editora.

- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Romão, P. C. (2011). *A satisfação laboral e a perceção da qualidade dos serviços prestados: o estudo de caso de uma autarquia*. Instituto Politécnico de Setúbal.: Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Roque, M. P. (2018). Misericórdias e conflito de jurisdições: a impugnação de deliberações das associações de religiosos. *Revista da Ordem dos Advogados*, 78(3-4), 835-878.
- Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Sá, P., & Costa, A. P. (março de 2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: métodos* (1ª ed.). UA Editora. doi:10.34624/hmtj-qg49
- Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (2008). *Valorizar o passado, construir o futuro*. Obtido de http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=34
- Santa Casa da Misericórdia de Tarouca. (2023). *Breve história*. Obtido de <https://www.scmtarouca.org/breve-historia>
- Santa Casa da Misericórdia de Tarouca. (2023). *Visão, missão e valores*. Obtido de <https://www.scmtarouca.org/visao-missao-valores>
- Santa Casa Misericórdia de Lamego. (2023). *Historial*. Obtido de Santa Casa da Misericórdia de Lamego: http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26
- Santos, D. A., & Martins, F. A. (2016). *Terceiro Setor: As contribuições de uma organização sem fins lucrativos para a cidade de Marília*. Dissertação de Bacharelato em Administração, UNIVEM Aberto, Brasil.
- Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola Superior de Gestão de Tomar, Tomar.
- Santos, J. A. (2013). *Estudar, é preciso?... Humus*.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta. doi:<https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Santos, L. C. (2007). *Tópicos sobre metodologia da pesquisa científica*. Doity.
- Santos, L. L., Alves, R. C., & Almeida, K. N. (2007). Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. *RAE*, 59-73.
- Santos, S. X. (2012). *Organização do Terceiro Setor* (1ª ed.). Portal do Terceiro Sector.

- Sarmiento, H. (2002). Serviço Social: das funções tradicionais aos desafios diante das novas formas de regulação sociopolítica,. *Revista Katálysis*, 5(2), 115-124.
- Sátyro, N. G., & D’Albuquerque, R. W. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades? *Revista Sociedade e Cultura*, 23, 1-33. doi:<https://doi.org/10.5216/sec.v23i.55631>
- Schneider, S., & Schmitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia*, 9, 49-87. Obtido de <https://elizabethruano.com/wp-content/uploads/2018/08/schneider-schmitt-1998-o-uso-do-metodo-comparativo-nas-ciencias-sociais.pdf>
- Semren, A. (2017). *The relationship between organizational communication and motivation of employees*. Dissertação de Mestrado, MODUL University Viena, Austria.
- Sequesseque, R. M. (2019). *A motivação para o desempenho profissional: caso de estudo*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Silva, B. M. (2022). *O papel da Instituições do Terceiro Setor na coesão social: aplicação ao concelho de Arcos de Valdevez*. Dissertação de mestrado em Economia Social, Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Silva, D., & Simon, F. O. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. *Cadernos CERU*, 2(16), 11-27. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2595-2536.v16i0p11-27>
- Silva, J. C. (2013). *Estratégias de liderança de um diretor escolar*. Projeto de mestrado, Ciências da Educação (Administração Educacional), Universidade de Lisboa, Lisboa. Obtido de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10281/1/ulfpie046305_tm.pdf
- Silva, S., & Saraiva, M. (2012). *A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na satisfação e fidelização de clientes*. III Encontro de Tróia, 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento.
- Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo, Lda.
- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Thousand Oaks.
- Soares, P. M. (2012). *Governo de Portugal*. Obtido em 26 de 6 de 2022, de Portugal.gov.pt: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-dasolidariedade-e-seguranca-social/mantenha-se-atualizado/20120202-msss-inauguracaonovos-equipamentos-beja.aspx>
- Soares, S. (2021). *Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.
- Sordi, J. O., & Azevedo, M. C. (2013). Proposta de Artefato para Análise de Características Motivacionais do Trabalho. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 15(48), 427-444. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i48.1401>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage.

-
- Teixeira, E. B. (2003). A Análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento Em Questão*, 1(2), 177-201. doi:<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201>
- Tezergil, S. A., Köse, A., & Karabay, M. E. (2014). Investigating the Effect of Trust, Work-Involvement, Motivation and Demographic Variables on Organizational Commitment: Evidence From Industry. *International Journal of Business and Management*, 9(12), 111-122. Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org/2adc/2e0884490611cb91a539b450add786601f35.pdf>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizations Behavior*, 13(3), 265-274. doi:<https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organization. Em M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D., & Wisse, B. (2009). *Power and Interdependence in Organizations*. Cambridge University Press.
- Triviños, A. N. (2017). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174-182. doi:10.2478/v10051-012-0019-z
- Vidinha, S. (2019). *Competências do Gestor de Recursos Humanos: Desafios da Era Digital*. Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Vieira, T. (2015). *Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais*. Dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775. doi:<https://doi.org/10.1348/096317907X263638>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. (2003). *Estudos de Caso: Planeamentos e Métodos*. Bookman.
- Zanelli, J., Borges-Andrade, J., & Bastos, A. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Artmed Editora S.A.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário dirigido aos Diretores Técnicos



Questionário dirigido aos Diretores Técnicos

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	
<p>O presente inquérito por questionário é aplicado ao âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema é "A influência do perfil do Diretor Técnico na adoção da Estratégia de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos colaboradores", cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Sónia Maria Gouveia Antunes e do Professor Doutor Múcio José Sal Pereira de Oliveira.</p> <p>Muito sentido, pedimos a sua imprescindível colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, não visando e anonimata dos respondentes e garantindo-se a confidencialidade das informações aqui prestadas, em respeito pelo Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais em vigor no território nacional.</p> <p> 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, estando informado de que a qualquer momento pode contactar a investigadora para validar a alteração ou supressão das informações prestadas (email de contacto: luadina.gouveia@live.com.pt)</p> <p>Agradecemos a sua sincera colaboração!</p>	
<p>PARTE I – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS</p>	
<p>1. Assinale a sua faixa etária:</p> <p>Menos de 20 anos <input type="checkbox"/></p> <p>21 - 40 anos <input type="checkbox"/></p> <p>41 - 50 anos <input type="checkbox"/></p> <p>51 ou mais anos <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>2. Indique o seu género:</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Feminino <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>3. Assinale o seu nível de escolaridade.</p> <p>Licenciatura <input type="checkbox"/></p> <p>Pós-graduação <input type="checkbox"/></p> <p>Mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>Doutoramento <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>4. Indique a sua área de formação:</p> <p>Serviço Social <input type="checkbox"/></p> <p>Psicologia <input type="checkbox"/></p> <p>Gerontologia <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>5. Qual a resposta social/instituição onde exerce funções?</p> <p>ERPI <input type="checkbox"/></p> <p>SAD <input type="checkbox"/></p> <p>CD <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>6. Há quanto tempo trabalha na instituição?</p> <p>Menos de 1 ano <input type="checkbox"/></p> <p>De 1 a 4 anos <input type="checkbox"/></p> <p>5 a 10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 10 anos <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>7. Que tipo de vínculo contratual tem com a instituição?</p> <p>Regime de prestação de serviços <input type="checkbox"/></p> <p>Contrato de trabalho a termo (certo ou incerto) <input type="checkbox"/></p> <p>Contrato de trabalho por tempo indeterminado (ou seja, sem termo) <input type="checkbox"/></p> <p>Outro, Qual? _____ <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>8. Categoria profissional em que está contratada/o</p> <p>Técnico Superior de Serviço Social <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico Superior de Gerontologia <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico Superior de Psicologia <input type="checkbox"/></p> <p>Outro, Qual? _____ <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>

<p>9. Tempo de serviço na categoria de Gestor/Diretor Técnico</p> <p>Menos de 1 ano <input type="checkbox"/></p> <p>de 1 a 4 anos <input type="checkbox"/></p> <p>de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 10 anos <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>10. Qual foi o seu percurso profissional antes de começar a trabalhar na atual organização?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>11. Que funções realiza na Organização?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>12. Possui formação em gestão de conflitos?</p> <p>Sim, possui <input type="checkbox"/></p> <p>Não, não possui <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
PARTE II – GESTÃO DE CONFLITOS	
<p>13. Quem é que assume o papel de gestor de conflitos na sua organização?</p> <p>Eu <input type="checkbox"/></p> <p>O Gestor de Recursos Humanos da OCS <input type="checkbox"/></p> <p>Outro, Qual? _____ <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>14. Como avalia o seu grau de conhecimento sobre Gestão de Conflitos?</p> <p>Muito conhecedor <input type="checkbox"/></p> <p>Conhecedor <input type="checkbox"/></p> <p>Relativamente conhecedor <input type="checkbox"/></p> <p>Pouco conhecedor <input type="checkbox"/></p> <p>Nada conhecedor <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>15. Qual é a sua perceção relativamente à existência de conflitos na organização?</p> <p>É um fenómeno inevitável, que, dependendo das circunstâncias, pode ser positivo ou negativo <input type="checkbox"/></p> <p>É um fenómeno inevitável, que pode ser positivo para os indivíduos e para a própria organização <input type="checkbox"/></p> <p>É um fenómeno inevitável, que, geralmente, é negativo para os indivíduos e para a própria organização <input type="checkbox"/></p> <p>É um fenómeno que pode e deve ser evitado <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>16. Na sua opinião, qual a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na organização? (pode identificar de uma a três respostas)</p> <p>Mudanças ao nível organizacional <input type="checkbox"/></p> <p>Recursos limitados/escassos <input type="checkbox"/></p> <p>Conflito entre metas, interesses e objetivos <input type="checkbox"/></p> <p>Diferenças de personalidade <input type="checkbox"/></p> <p>Falta de comunicação <input type="checkbox"/></p> <p>Elevada competição no local de trabalho <input type="checkbox"/></p> <p>Falta de planeamento <input type="checkbox"/></p> <p>Interdependência de atividades e tarefas <input type="checkbox"/></p> <p>Ineficiente liderança <input type="checkbox"/></p> <p>Diferenças de valores e crenças <input type="checkbox"/></p> <p>Preconceitos e estereótipos <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>
<p>17. Com que frequência ocorrem conflitos dentro da organização?</p> <p>Sempre <input type="checkbox"/></p> <p>Com muita frequência <input type="checkbox"/></p> <p>Com frequência <input type="checkbox"/></p> <p>Com pouca frequência <input type="checkbox"/></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>

Apêndice 2 – Questionário dirigido aos Colaboradores



Questionário dirigido aos Colaboradores

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema é "A influência do perfil do Diretor Técnico na adoção de Estratégias de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos colaboradores", cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e do Professor Doutor Mécio José Sol Pereira de Oliveira.

Neste sentido, pedimos a sua imprescindível colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, não violando o anonimato dos respondentes e garantindo-se a confidencialidade das informações aqui prestadas, em respeito pelo Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais em vigor no território nacional. 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, estando informado de que a qualquer momento pode contactar a investigadores para solicitar a alteração ou supressão das informações prestadas (email de contacto: lacindagouveia@tgv.com.pt)

INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

O presente instrumento metodológico foi criado no sentido de conhecer o seu grau de motivação relativamente aos vários fatores no contexto de trabalho. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, apenas é pretendida a sua opinião pessoal e sincera. O questionário é constituído por duas partes que agradecemos que preencha. Após o preenchimento coloque o questionário no envelope e feche-o.

Área reservada a tratamento estatístico

PARTE I – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS

1. Indique o seu sexo:	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>
2. Assinale a sua faixa etária:	
Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/>
21 - 40 anos	<input type="checkbox"/>
41 - 50 anos	<input type="checkbox"/>
51 ou mais anos	<input type="checkbox"/>
3. Indique o seu nível de escolaridade.	
1º ciclo (1º ao 4º ano)	<input type="checkbox"/>
2º ciclo (5º ao 8º ano)	<input type="checkbox"/>
3º ciclo (9º ao 12º ano)	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário (10º ao 12º ano)	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
4. Qual a resposta social em que desempenha funções?	
IRFP	<input type="checkbox"/>
SAD	<input type="checkbox"/>
CD	<input type="checkbox"/>
5. Qual a função que desempenha?	
Ajudante de Apoio Direta	<input type="checkbox"/>
Ajudante de Cozinha	<input type="checkbox"/>
Animador Sociocultural	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de Enfermagem	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de Fisioterapia	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de Serviços Gerais	<input type="checkbox"/>
Cozinheiro	<input type="checkbox"/>
Encarregado Geral	<input type="checkbox"/>
Enfermeiro	<input type="checkbox"/>
Estagiário	<input type="checkbox"/>
Fisioterapeuta	<input type="checkbox"/>
Jardineiro	<input type="checkbox"/>
Nutricionista	<input type="checkbox"/>
Porteiro	<input type="checkbox"/>
Psicólogo	<input type="checkbox"/>
Rececionista	<input type="checkbox"/>
Sociólogo	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

6. Há quanto tempo trabalha na organização? Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 4 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos <input type="checkbox"/>						
PARTE II – GESTÃO DE CONFLITOS						
7. Quando ocorre uma situação de conflito, com que frequência vê o diretor/a técnico/a (da instituição onde trabalha) adotar estes comportamentos? (Assinale a sua opção com uma cruz na quadricula correspondente)	Nunca	Raramente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre	Não sabe/Preferiu não responder
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTE II – MOTIVAÇÃO						
8. Aprecia as seguintes afirmações relativamente à regularidade com que as sente ou vive no local de trabalho. (Assinale a sua opção com uma cruz na quadricula correspondente).	Nunca	Raramente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre	Não sabe/Preferiu não responder
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Aprecia as seguintes afirmações relativamente à regularidade com que as sente ou vive no local de trabalho. (Assinale a sua opção com uma cruz na quadricula correspondente).	Nunca	Raramente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre	Não sabe/Preferiu não responder
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.						

Apêndice 3 – Declaração de Consentimento Informado

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Lucinda Gouveia

Rua da Boavista, casa
verde

5100-069 Lamego

Exmo. Senhor Provedor da Santa Casa Da Misericórdia de Tarouca
Presidente Eduardo da Costa Almeida

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

A investigação que tenho em curso tem por tema “A influência do perfil do Diretor Técnico na adoção de Estratégias de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos colaboradores”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

Para poder realizar este estudo advém necessária a colaboração de diretores técnicos com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um inquérito por questionário às direções técnicas da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, do Serviço de Apoio Domiciliário e do Centro de Dia, bem como às/aos respetivos colaboradores.

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

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

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

Lamego, 30 de abril de 2024.

A estudante,

A Orientadora,

Apêndice 4 – Declaração de Consentimento Informado**PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Lucinda Gouveia

Rua da Boavista, casa
verde

5100-069 Lamego

Exmo. Senhor Presidente do Centro Social e Paroquial Casimiro e Elvira Lemos

Padre Rui Manuel Borges Ribeiro

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

A investigação que tenho em curso tem por tema “A influência do perfil do Diretor Técnico na adoção de Estratégias de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos colaboradores”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

Para poder realizar este estudo advém necessária a colaboração de diretores técnicos com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um inquérito por questionário à direção técnica do Serviço de Apoio Domiciliário e do Centro de Dia, bem como às/aos respetivos colaboradores.

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

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

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

Lamego, 30 de abril de 2024.

A Estudante,

A Orientadora,