



GESTÃO EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

BRUNA DANIELA CASEIRO MARQUES



GESTÃO EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

BRUNA DANIELA CASEIRO MARQUES

Monografia

Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Ana Branca Carvalho
Professor Paulo Alexandre e Castro

Dedicatória

Dedico esta dissertação ao meu irmão Alexandre Marques.
JUNTOS ETERNAMENTE.

RESUMO

O tema desenvolvido nesta dissertação de mestrado, é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais. Enquadra-se no âmbito das organizações sociais, sobretudo, no que concerne à forma como estas encaram os seus recursos humanos e todas as necessidades que estes têm dentro do contexto organizacional. Também, que estratégias estão enraizadas nestas organizações sociais para que seja possível fazer face aos objetivos principais e, muito importante, ter colaboradores altamente comprometidos e motivados. Ao longo de muitos anos e ainda na atualidade foram surgindo inúmeras abordagens no que diz respeito às emoções, à gestão destas e acerca da inteligência emocional em contexto organizacional. Cada vez mais é dada relevância a estes conceitos pelo facto de terem uma relação direta com o sucesso da organização, ou seja, colaboradores com problemáticas associadas ao emocional podem comprometer o bom funcionamento da organização e colocar em causa a missão e visão da mesma. O objetivo primordial desta dissertação de mestrado passa por a perceção de como conceitos como emoção e a inteligência emocional foram evoluindo ao longo dos tempos e como estes podem influenciar uma organização como um todo. Acredita-se que os recursos humanos de uma organização são a chave do sucesso da mesma e desta forma devem fazer parte da gestão estratégica da organização. Os líderes de uma organização social são, também, estudados e se estes indivíduos forem detentores de inteligência a nível emocional têm todas as características necessárias para conseguirem levar a organização social ao sucesso.

Palavras-chave:

Emoções; Organizações Sociais; Comunicação; Liderança; Recursos Humanos.

ABSTRACT

The subject developed in this master's dissertation is carried out under a Master's degree in Management of Social Organizations. It falls within the scope of social organizations, above all, regarding the way human resources are seen and the needs they have within the organizational context. Also, strategies that are rooted in these social organizations to make it possible to meet the main goals and, most importantly, to have highly committed and motivated employees. Over many years and nowadays, multiple approaches have emerged concerning emotions, their management, and emotional intelligence in the organizational context. Currently, more and more relevance is given to these concepts since they have a direct relationship with the organization's success, that is, employees with emotional problems can compromise the proper functioning of the organization and jeopardize its mission and vision. The primary objective of this master thesis is to understand how concepts, such as emotion and emotional intelligence have evolved and how it influences an organization as a whole. It is believed that an organization's human resources are the key to its success and, therefore, they must be part of the organization's strategic management. The leaders of a social organization are also studied and if the individuals hold intelligence at an emotional level, they have all the necessary characteristics to be able to lead the social organization to success.

Key words:

Emotions; Social Organizations; Communication; Leadership; Human Resources.

Agradecimentos

Só foi possível chegar a este momento tão importante na minha vida porque tive na minha retaguarda as pessoas certas e as vivências imprescindíveis que me tornaram o ser que hoje sou.

Primeiramente, aos meus pais... às duas pessoas que me proporcionaram uma educação incrível e permitiram sempre que eu lutasse pelos meus sonhos por mais absurdos que fossem, para eles o importante era todos os dias eu sorrir.

Ao meu irmão mais velho que, infelizmente, partiu demasiado cedo das nossas vidas deixando uma profunda saudade, mas que sinto que se mantém bem pertinho e me partilha força para que eu continue esta caminhada com obstáculos que se chama vida.

À minha família (avós, tios, primos) que sempre estiveram bem perto a dar força e a fazer da união a chave da felicidade.

À minha melhor amiga da faculdade que fez com que nunca desistisse, me amparou todas as vezes que caí e me deu das coisas mais importantes da vida: amizade verdadeira.

Ao meu namorado que me faz feliz, me permite ser eu mesma e me olha sempre tendo em conta o meu passado, o presente e o futuro.

Também, muito importante nesta jornada foram todos os docentes da ESTGL que ao longo desta caminhada partilharam todo o seu conhecimento para que hoje estivesse a realizar esta dissertação e, claro, em especial à professora Ana Branca e professor Paulo Alexandre e Castro que se mantiveram fiéis ao seu compromisso e se juntaram a mim nesta aventura das emoções.

Por último, ao meu cãozinho Johnny que encontrei abandonado em Abril de 2021 e veio trazer um forte sentido à minha vida sendo, a partir desse dia, o meu fiel companheiro para sempre e enquanto dormia me ia fazendo companhia nesta dissertação.

O meu sentimento de gratidão para com estas e muitas outras pessoas é enorme e difícil de explicar em tão poucas palavras.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	12
I.1 – Identificação e justificação da escolha do estudo	12
I.2 – Delimitação do âmbito de estudo.....	13
I.3 – Relevância e pertinência do estudo	14
I.4 – Questão de partida, hipóteses e variáveis	18
I.5 – Objetivos gerais e objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
II.1- Terceiro Setor em Portugal	20
II.2 – Economia Social	22
II.3 – Emoções	25
II.4. Gestão Emocional.....	27
II.5 – Inteligência Emocional	32
II.6- Liderança Organizacional	40
II.7- Cultura Organizacional.....	46
II.8 – Comunicação Organizacional.....	48
CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS	51
III.1 – Metodologia e métodos.....	51
III.2 – Delimitação do universo e amostras.....	53
III.3 – Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos	53
III.4 - Técnicas de Análise de Dados	56
CAPÍTULO IV – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	58
INTERPRETAÇÃO GENÉRICA/DISCUSSÃO DOS DADOS	58
QUESTIONÁRIO 1- CHEFIA	58
QUESTIONÁRIO 2- COLABORADORES	70
CONCLUSÃO	83
Bibliografia.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo dos Inquiridos.....	58
Gráfico 2- Idade dos Inquiridos.....	59
Gráfico 3- Função na Organização dos Inquiridos	59
Gráfico 4- Habilitação Acadêmica dos Inquiridos	60
Gráfico 5- Anos de Atuação na Organização dos Inquiridos	60
Gráfico 6- Anos de Atividade da Organização.....	61
Gráfico 7- Número dos Funcionários na Organização.....	61
Gráfico 8- Correlação entre Emoções e Organização.....	62
Gráfico 9- Existência de Gestor de Recursos Humanos na Organização	62
Gráfico 10- Relevância dada às Emoções do RH na Organização	63
Gráfico 11- Gestão Estratégica e Gestão Emocional.....	63
Gráfico 12- Gestão Estratégica e Colaboradores.....	64
Gráfico 13- Liderança	65
Gráfico 14- Necessidades Pessoais e Ambiente Organizacional.....	65
Gráfico 15- Motivação dos Colaboradores	66
Gráfico 16- Reuniões na Organização	66
Gráfico 17- Frequência de Reuniões na Organização.....	67
Gráfico 18- Estratégias de Motivação na Organização.....	67
Gráfico 19- Incentivos Oferecidos aos Colaboradores	68
Gráfico 20- Satisfação no Ambiente de Trabalho	68
Gráfico 21- Organização e Emoção.....	69
Gráfico 22- Gestão Organizacional	70
Gráfico 23- Sexo dos Colaboradores Inquiridos	70
Gráfico 24- Idade dos Colaboradores Inquiridos.....	71
Gráfico 25- Função na Organização dos Colaboradores Inquiridos.....	71
Gráfico 26- Habilitação dos Colaboradores na Organização	72
Gráfico 27- Anos de Atuação dos Colaboradores na Organização	72
Gráfico 28- Tempo de Atividade da Organização	73
Gráfico 29- Número de Funcionários da Organização	73
Gráfico 30- Relação entre Emoção e Organização	74
Gráfico 31- Gestor de Recursos Humanos na Organização	74
Gráfico 32- Relevância dada às Emoções na Organização	75

Gráfico 33- Importância da Gestão Emocional na Gestão Estratégica da Organização .	75
Gráfico 34- Importância dos Colaboradores na Gestão Estratégica da Organização	76
Gráfico 35- Liderança na Organização	76
Gráfico 36- Necessidades Pessoais e Ambiente Organizacional.....	77
Gráfico 37- Motivação dos Colaboradores e Influência nos seus resultados.....	77
Gráfico 38- Reuniões entre Líderes e Colaboradores	78
Gráfico 39- Frequência na Realização das Reuniões.....	78
Gráfico 40- Estratégia de Motivação na Organização	79
Gráfico 41- Principais Incentivos Oferecidos aos Colaboradores.....	79
Gráfico 42- Contexto Organizacional	80
Gráfico 43- Medição da Satisfação com o Ambiente de Trabalho.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADN- Ácido Desoxirribonucleico

CRP- Constituição da República Portuguesa

GRASSA- Grupo de Ação de Solidariedade Social de Antas;

IPSS- Instituição Particular de Solidariedade Social

QI- Quociente de Inteligência

INTRODUÇÃO

A presente dissertação é realizada no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Após todos as temáticas abordadas no decorrer do mestrado a que suscitou mais interesse em estudar e vontade de esmiuçar, para obter mais conhecimento, foi a questão das emoções nas Organizações Sociais.

Sabendo que o tema “emoções” gera muitas perspetivas diferentes e que muitas vezes as pessoas até na sua própria vida pessoal têm tanta dificuldade em lidar com elas, como será que nas organizações estas emoções são vistas e de que forma estão preparadas para lidar com tantas personalidades distintas.

Assim, surge a questão de partida: Qual a frequência de utilização, na gestão estratégica, de técnicas de gestão emocional e qual a influência desta no sucesso individual dos colaboradores e no sucesso organizacional?

Por forma a tentar dar uma resposta a esta questão de partida serão abordadas várias temáticas ao longo da dissertação numa parte mais teórica e, também, a nível prático a realização de um estudo a líderes e colaboradores de várias organizações sociais relacionando a teoria com casos reais.

O primeiro capítulo trata-se da apresentação e estrutura da dissertação e subdivide-se nos seguintes capítulos: identificação e justificação da escolha do estudo, delimitação do âmbito do estudo, relevância e pertinência do estudo, questão de partida, hipóteses e variáveis e os objetivos gerais e objetivos específicos.

No segundo capítulo irá desenvolver-se a teoria da dissertação organizada pelos seguintes pontos: Terceiro Setor em Portugal, a Economia Social, Emoções, Gestão Emocional, Inteligência Emocional e Liderança, Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional.

No terceiro capítulo irá apresentar-se a parte prática da dissertação, nomeadamente, uma summa das respostas adquiridas pelos inquéritos por questionário apresentados a um conjunto de organizações sociais do concelho de Lamego e do concelho de Esposende. Estes dados adquiridos através dos questionários irão ser apresentados através de gráficos permitindo a realização da sua análise e discussão tendo assim acesso a dados comparativos entre os dois concelhos.

A importância desta dissertação e do seu estudo será perceber de que forma as emoções influenciam todos os contextos de vida de uma pessoa e como se pode trabalhá-las no sentido de se tirar benefício delas.

No contexto organizacional não poderia ser diferente e é importante estarem associadas emoções, tanto no que diz respeito à constituição da organização enquanto recursos humanos como para o serviço que é suposto prestar.

Uma pessoa rodeada no seu local de trabalho por aspetos que gerem emoções positivas e bem-estar acabam por também, transmitir para os colegas emoções positivas através de comportamentos gerando felicidade, motivação, empenho, trabalho em equipa e muitas outras que nos faz ir muito além daquilo que julgamos conseguir em contexto de trabalho.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

I.1 – Identificação e justificação da escolha do estudo

A presente dissertação de mestrado insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais e tem como título a “A Importância da Gestão Emocional nas Organizações Sociais”.

Este estudo procura dar a conhecer, lato senso, as práticas de gestão estratégica desenvolvidas nas organizações. Um estudo que se justifica pela ausência e desconhecimento que ainda se verificam sobre esta matéria nas organizações. Neste sentido, perceber qual o interesse e relevância que as Organizações Sociais dedicam à Gestão Emocional- inclui-se aqui também a Inteligência Emocional dos gestores- dos seus colaboradores, torna-se um ponto crucial nesta dissertação. De notar que o sucesso de qualquer organização passa sempre pelo modo como gere os seus recursos, e neste caso articular, os seus recursos humanos.

Este problema que atualmente se revela em muitas das organizações sociais foi percecionado com o decorrer do mestrado e com muitas das situações práticas apresentadas nas várias unidades curriculares lecionadas. Acrescente-se ainda a isto a perceção adquirida do facto de que muitas das pessoas ligadas à gestão parece encarar o problema como sendo algo de cariz prático e facilmente delineado, quando na verdade se torna notório que devem ser adquiridos conhecimentos e aptidões no que diz respeito à gestão emocional dos seus recursos humanos.

Numa perspetiva muito própria, os profissionais da área da gestão no decorrer da sua formação acabam por não adquirir aptidões e desenvolver a sensibilidade necessária para perceberem que o ser humano não poderá funcionar como uma máquina (que não são meras peças na produção de bens e serviços).

Para além do processo produtivo, devem ser consideradas as necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores na organização, garantindo assim o sucesso coletivo.

Este estudo pretende também, perceber de que forma os gestores podem modificar a forma como pretendem alcançar os resultados da sua organização ao modificarem a forma como lideram as pessoas.

Os antigos procedimentos dos gestores pareciam basear-se sobretudo no poder que lhes era conferido, pela posição hierárquica que ocupavam, determinando desse modo as regras e padrões sem grande preocupação com os trabalhadores.

Assim, há necessidade de atuar na resolução de conflitos de diferente índole que envolvem por sua vez múltiplos interesses que são sobretudo de natureza comportamental.

Este aspeto não pode ser negligenciado uma vez que gerir pessoas não é apenas gerir o seu trabalho, mas considerá-las como seres portadores de sentimentos e emoções, que influenciam a sua atuação e a forma como desempenham as suas funções, refletindo na organização as consequências (Moreira, 2017).

I.2 – Delimitação do âmbito de estudo

O tema da gestão emocional nas organizações sociais é abordado segundo a perspetiva da gestão estratégica das organizações estudadas, determinando assim o alcance do comprometimento e motivação dos colaboradores através da eficácia e eficiência no desempenho das suas funções serão, ainda, abordados temas como a Inteligência Emocional, a Comunicação Organizacional, o Recrutamento e Seleção e o Trabalho em Equipa como ferramentas essenciais para o sucesso da gestão, da organização e dos próprios recursos humanos.

A pesquisa é definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e com esta pretende-se descobrir respostas para problemas reais, através da implementação de procedimentos científicos (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

A pesquisa efetuada irá permitir conhecimentos mais enriquecedores, pois tem como elementos determinantes o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas desses mesmos conhecimentos.

O estudo pretende-se que seja de exploração, no sentido de perceber nas organizações sociais selecionadas como os seus gestores encaram a gestão emocional e se efetivamente já há sensibilidade suficiente e conhecimentos na área para a aplicação de uma gestão estratégica baseada, sobretudo, nos seus colaboradores e nas suas emoções.

No que concerne à delimitação geográfica, o estudo realizar-se-á em Organizações de Economia Social do concelho de Esposende e em Organizações de Economia Social

do concelho de Lamego. Estes concelhos foram escolhidos pela proximidade geográfica, mas, também, pela existência de algum contacto prévio com as organizações, permitindo que a concretização do estudo seja exequível. Também, com a escolha destes dois concelhos pretende-se constatar que possíveis diferenças podem existir quando se trata de regiões distintas - Litoral e Interior -, e com características específicas mesmo quando ambas se situam no Norte de Portugal que podem levar a diferenças significativas.

Para a realização do estudo foram recolhidos todos os nomes das Organizações Sociais que existem tanto no concelho de Esposende como no concelho de Lamego.

No que diz respeito ao concelho de Esposende as IPSS são:

- Centro Social da Juventude do Mar;
- Grupo de Ação de Solidariedade Social de Antas (GRASSA);
- Associação de Defesa, Desenvolvimento e Promoção do Centro Infantil da Escola António Correia de Oliveira;
- Centro Social Paroquial de Fonte Boa;

Relativamente às IPSS do concelho de Lamego são:

- Associação Portas Pr'a Vida:
 - Lar Residencial
 - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão
 - Formação Profissional
 - Residências Autónomas
- Centro Social Filhas de São Camilo;

Foram escolhidas as anteriores organizações sociais pela natureza da sua atuação, ou seja, por existir ambiguidade no tipo de serviço que prestam na sociedade e desta forma averiguar a possibilidade da comparação entre elas ser mais homogénea.

I.3 – Relevância e pertinência do estudo

A presente dissertação de mestrado foi escolhida não só para diagnosticar a ligação entre as organizações sociais com as emoções, mas também para sublinhar como esta pode levar ao sucesso tanto dos colaboradores como da própria organização.

Apenas com informação mais vasta acerca da importância de uma boa gestão organizacional e como esta deve estar inteiramente ligada com os seus recursos

humanos, se poderá vislumbrar como a chave do sucesso, é possível pela existência de um melhor clima organizacional e conseqüentemente, dos seus recursos humanos que estarão mais comprometidos e motivados levando, assim, a uma organização eficiente e eficaz.

O mestrado em gestão das organizações sociais forneceu conhecimentos acerca de inúmeras matérias que talvez nos ajudem a explicar o que é importante nas organizações sociais.

Sabendo que na atualidade muitos dos gestores que estão a exercer cargos de liderança não têm estas noções básicas pretende-se que este estudo seja um partilhar de informações, sobretudo, no que concerne à importância de uma gestão estratégica nas organizações de economia social dado que nestas ainda está muito intrínseco o “medo” da mudança. Assim, é importante que existam práticas inovadoras nestas organizações que estejam, sem dúvida, maioritariamente ligadas a uma gestão estratégica sensível e, portanto, mais eficaz.

O estudo será realizado, como já referido, no concelho de Esposende e no concelho de Lamego com o objetivo de perceber de que forma a situação geográfica pode influenciar o tipo de ações dentro das próprias organizações da economia social e desta forma, torna-se pertinente estudar dois concelhos com características distintas, desde a faixa etária predominante até ao tipo de organizações existente e como todos estes fatores podem influenciar.

Para um breve conhecimento acerca destes dois municípios, é relevante a realização da sua caracterização.

No que concerne ao concelho de Esposende, a 19 de agosto de 1572 foi elaborada a Carta Régia que eleva o lugar de Esposende à categoria de vila. O rei D. Sebastião procedeu à separação da vila de Barcelos, terras e jurisdição do Duque de Bragança, e lhe concede termo, isto é, território para administrar. No século XIII, a partir do reinado d’O Desejado começa a desenvolver-se como terra autónoma. A atividade piscatória, a construção naval e o comércio marítimo impulsionam Esposende desde meados do século XV, atraindo novos residentes e, por consequência, geram crescimento urbanístico (Câmara Municipal de Esposende, 2020).

Esposende é uma cidade que se localiza no Norte de Portugal, Província do Minho, Distrito de Braga, na foz do rio Cávado. A norte é limitado pelo município de Viana do Castelo, a leste pelo município de Barcelos, a sul pelo da Póvoa de Varzim e a

Oeste pelo Oceano Atlântico sendo o único concelho do Distrito de Braga banhado por este (Câmara Municipal de Esposende, 2020)

O Concelho de Esposende é constituído por nove Freguesias: Antas, Apúlia e Fão, Belinho e Mar, Esposende, Marinhas e Gandra, Fonte Boa e Rio Tinto, Forjães, Gemeses, Palmeira de Faro e Curvos, Vila Chã e tem uma área de 95,4km². O Concelho de Esposende é o concelho da província do Minho que apresenta maior densidade populacional, 34, 625 habitantes/km² sendo superior á média nacional. A elevada densidade populacional é uma força do concelho se adequadamente regulada pelas políticas urbanísticas e de gestão ambiental (Câmara Municipal de Esposende, 2020).

Por outro lado, a elevada densidade é um fator de pressão sobre os recursos naturais e patrimoniais (Câmara Municipal de Esposende, 2020).

No que diz respeito ao concelho de Lamego é uma cidade portuguesa que pertence ao Distrito de Viseu, Região Norte e sub-região do Douro, com 8848 habitantes, considerada a segunda maior cidade do distrito (Câmara Municipal de Lamego, 2020).

O município situa-se na margem sul do rio Douro, fazendo parte da província tradicional de Trás-os-Montes e Alto Douro. A cidade de Lamego é considerada histórica e monumental, pela elevada quantidade de monumentos, igrejas, casas brasonadas e, também, tem uma diocese portuguesa (Câmara Municipal de Lamego, 2020)

O concelho de Lamego tem 18 freguesias: Avões; Britiande; Cambres; Ferreirim; Ferreiros de Avões; Lamego; Figueira; Lalim; Lazarim; Penude; Penajóia; Sande; Samodães; Bigorne, Magueija e Pretarouca; Cepões, Meijinhos e Melções; Parada do Bispo e Valdigem; Várzea de Abrunhais; Vila Nova de Souto D’el Rei (Câmara Municipal de Lamego, 2020)

Tem uma área de 165,39 km² com 26 691 habitantes e o município é limitado a norte pelos municípios de Mesão Frio e Peso da Régua, a leste por Armamar, a sueste por Tarouca, a sudoeste por Castro Daire e a Oeste por Resende (Câmara Municipal de Lamego, 2020)

Segundo o Diagnóstico Social de Lamego, através dos últimos Censos de 2011, no concelho de Lamego residiam 26.691 indivíduos, correspondendo 12.713 a homens (48%) e 13.978 a mulheres (52%). Verificou-se, também que há medida dos anos a população\ao Lamecense cada vez é mais envelhecida, ou seja, a camada

populacional dos indivíduos com 65 ou mais anos vem engrossando ao longo do tempo. Em contraste a população compreendida com faixas etárias compreendidas entre os 0-14 anos e dos 15-24 anos tem vindo a diminuir. Pode-se justificar este decréscimo populacional por motivos que se verificam por todo o país que é por exemplo a diminuição da taxa de natalidade e o aumento dos fenómenos de emigração. O índice de Envelhecimento do concelho de Lamego de acordo com os Censos de 2011 foi de 145,9 (Pré- Diagnóstico Social de Lamego, 2015).

As atividades que mais se destacam no concelho de Lamego são os serviços, a agricultura que representa importante fonte de riqueza, sobretudo no setor vitivinícola dado que o concelho se situa na região do Douro e, por último, algum comércio. Nesta área existe uma grande aposta nos vinhos de mesa e na produção de espumantes, além da produção do vinho do Porto. É devido a estas atividades que esta região é tão procurada tanto a nível nacional como internacional (Câmara Municipal de Lamego, 2020)

No que diz respeito ao tecido empresarial de Lamego este é constituído por unidades de pequena dimensão, havendo poucas unidades de média dimensão, o emprego é pouco qualificado e diminuto, o volume de negócios e a riqueza gerada têm uma relativa representação (Câmara Municipal de Lamego, 2020).

Acerca dos setores do turismo monumental e religioso têm vindo a crescer progressivamente e neles identificam-se algumas potencialidades, onde são reconhecidas algumas vocações do concelho, mas ainda com capacidades de melhorar este setor (Câmara Municipal de Lamego, 2020).

No que diz respeito à educação, que constitui um importante meio de desenvolvimento social, pelo que é extremamente importante na caracterização de uma comunidade, no concelho de Lamego nos últimos Censos em 2011, dos 26.691 indivíduos residentes no concelho 2.491 (9,3%) não atingiram qualquer nível de ensino, 613 (2,2%) têm o ensino pré-escolar, 8.984 (33,7%) têm o 1º ciclo, 3.043 (11,4%) atingiram o 2º ciclo do ensino básico, 3.962 (14,9%) obtiveram o 3º ciclo do ensino básico, 3.790 (14,2%) atingiram o ensino secundário, 155 (0,5%) concluíram o ensino pós-secundário e 3653 (13,7%) concluíram o ensino superior (Pré-Diagnóstico Social de Lamego, 2015).

O concelho de Lamego regista uma taxa de analfabetismo ainda é representante, em 2011 em cada 100 indivíduos 8 eram analfabetos. Por género a taxa de analfabetismo verifica-se que 9,58% dos analfabetos do concelho de Lamego são do sexo feminino

e 5,28% do sexo masculino que se justifica com uma maior esperança de vida que está inerente às mulheres (Pré- Diagnóstico Social de Lamego, 2015).

I.4 – Questão de partida, hipóteses e variáveis

A elaboração do estudo tem como finalidade responder à seguinte questão de partida: Qual a frequência de utilização, na gestão estratégica, de técnicas de gestão emocional e qual a influência desta no sucesso individual dos colaboradores e no sucesso organizacional?

Esta questão de partida passa por averiguar nas organizações sociais como as emoções podem ser tão importantes e como um conhecimento abrangente acerca delas pode levar a vantagens significativas para uma organização.

Qualquer que seja o cariz de uma organização é imprescindível a existência de diversas competências e conhecimentos para a sua correta gestão.

Na atualidade, a temática das emoções dentro das organizações é ainda um tema delicado pois não se percebeu o seu real alcance e influência na organização, ou seja, porque muitas vezes se é considerado que emoções podem gerar aspetos negativos dentro de uma organização e que isso pode ser, de alguma forma, transposto para o público.

Porém, já muitos autores se debruçaram sobre esta temática e acredita-se que lidar com as emoções dentro de uma organização pode levar ao êxito da própria, (acaba por ter implicações nas próprias pessoas que executam funções dentro das organizações, os trabalhadores). Consideram-se aqueles que fazem tudo acontecer dentro de uma organização; o desafio é mantê-los motivados e envolvidos na sua organização e é aqui que devem atuar os gestores da organização.

O gestor de uma organização deve ser alguém capaz de trabalhar de acordo com uma gestão estratégica eficaz e eficiente que englobe todos os colaboradores, começando desde logo por trabalhar diversos aspetos destes colaboradores até chegar ao principal interessado, os clientes.

Apenas é possível satisfazer os clientes e chegar ao sucesso organizacional se forem trabalhadas competências dentro da organização.

Com este estudo pretende-se o estudo da Gestão Emocional em contexto organizacional, mais propriamente nas organizações sociais.

I.5 – Objetivos gerais e objetivos específicos

Para esta dissertação ser precisa e ambicionar colocar a informação imprescindível para um alargado conhecimento acerca do tema e do seu tratamento na atualidade nas organizações de Economia Social, foram colocados os seguintes objetivos gerais (1.a, 1.b, 2.a e 2.c.) e específicos (2.b, 3.a, 3.b e 3, c.) são:

1. Caracterizar o Terceiro Setor
 - a. Descrever o conceito e características do Terceiro Setor
 - b. Caracterizar a Economia Social em Portugal
2. Entender a importância de uma gestão estratégica
 - a. Perceber qual a importância que é dada à gestão estratégica nas organizações sociais
 - b. Caracterizar que métodos são utilizados na gestão das organizações tendo em conta a gestão emocional
 - c. Entender a relevância dada aos Recursos Humanos nas Organizações Sociais
3. Analisar a relevância da Gestão Emocional nas Organizações Sociais
 - a. Perceber o conhecimento por parte dos gestores sobre gestão emocional
 - b. Caracterizar Gestão Emocional
 - c. Percecionar como os colaboradores se sentem em relação à gestão realizada.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1- Terceiro Setor em Portugal

Nos últimos tempos é notório o foco de discussão acerca do Terceiro Setor, sobretudo, no âmbito da economia e política social. O conceito de Terceiro Setor entre os diversos autores que se debruçam sobre ele, não é de todo unânime, o que significa que não existe uma definição concreta que permita estabelecer limites neste conceito para que todos os que fazem parte deste setor se consigam reger por ele; sendo assim muitas vezes ele é aplicado mediante especificidades das organizações (Campos, 2013).

De notar ainda outra razão acerca desta questão: a falta de consensualidade na definição de Terceiro Setor deve-se também ao facto de dele fazerem parte inúmeras organizações com características e dinâmicas muito próprias e distintas (Campos, 2013).

Apesar de este conceito ainda não estar completamente definido e não existir uma definição consensual que seja universal, é importante estudá-lo de forma abrangente e criteriosa, apresentando algumas definições dos principais pensadores nesta área:

“Define-se em oposição, por um lado, ao setor lucrativo (Mercado) guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreatajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços.” (Amado, 2007, p. 52).

Em 2014, Carlota Quintão, conhecida como uma das principais pensadoras portuguesa, definiu Terceiro Setor como:

“O conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado.” (Quintão, 2004, p. 2).

No que concerne a estas definições, é possível verificar pontos em comum como por exemplo, o setor não tem âmbito lucrativo, distingue-se do 2º setor (mercado), a missão passa por auxiliar grosso modo os desfavorecidos, o objetivo primordial prende-se com proporcionar uma melhoria das condições de vida na sociedade e fazem parte deste setor variadas valências e áreas de intervenção (Rapaz, 2015).

Em Portugal, quando nos referimos à evolução do Terceiro Setor devemos relacioná-lo com aspetos que marcaram a história maioritariamente relacionados com a Igreja Católica, a mutualidade e autoajuda, o controlo político e o desenvolvimento recente através de elementos de um Estado de bem-estar moderno bem como o papel relevante do Estado nas organizações sociais.

A Igreja Católica detinha em Portugal um papel de bastante influência no Terceiro Setor através da criação de inúmeras instituições tendo sempre em conta princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação (Campos, 2013).

É neste contexto que surgem as misericórdias, no século XV, com o intuito de dar resposta ao número crescente de pessoas em situação de pobreza, tendo assim como principal objetivo prestar auxílio a mulheres e crianças, dado que os homens, nesta época não passavam muito tempo em casa em razão das profissões que tinham (Rapaz, 2015).

Em 1974, com o surgimento da democracia, aconteceram várias alterações políticas de proteção social e, também, a conquista de direitos como o da livre manifestação de opinião, que teve grande relevância na sociedade civil para a constituição de entidades do terceiro setor (Rapaz, 2015).

Através da Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976, passou a verificar-se uma aclaração entre o setor cooperativo e o setor público e privado. Com a alteração de 1989, foi inserida uma vertente social no setor cooperativo constando os subsectores autogestionário e comunitário e, posteriormente, na revisão realizada em 1997 é incluído ainda o subsector solidário (Rapaz, 2015).

Em Portugal, os movimentos que impulsionaram o surgimento do Terceiro Setor, vão ao encontro de correntes ideológicas nomeadamente o social cristianismo, o socialismo utópico e o liberalismo económico. (Rapaz, 2015)

Em resultado disso obteve-se a constituição do Terceiro Setor no século XIX, surgindo assim o associativismo, o cooperativismo e o mutualismo. A Igreja Católica detém um papel preponderante em território nacional tal como as Mutualidades portuguesas. O

Estado ao longo dos anos tem aumentado significativamente o reconhecimento das organizações com fins sociais não lucrativos (Rapaz, 2015).

Desde sempre, os governos, são influenciadores das organizações do terceiro setor, através da implementação da República em 1910, onde passam a sofrer, de forma direta, condicionalismo político e direto (Rapaz, 2015).

II.2 – Economia Social

Até ao século XIX, quando a beneficência passou a fazer parte dos encargos do Estado em que este passou a responsabilizar-se pela coordenação das ações começaram a surgir inúmeras iniciativas privadas de diversa índole como por exemplo os hospícios, associações mútuas, vários tipos de confrarias, irmandade, “celeiros comuns” e misericórdias. A partir de 1836 foram criados vários estabelecimentos públicos de assistência social (infantários, lares para idosos e inválidos, casas de correção, creches, dispensários, lactários) (Aleixo, 2014).

Com o decorrer dos anos foram surgindo diversas instituições na qual o Estado exerce a sua fiscalização, ou seja, associações mutualistas, cooperativas de produção, sociedades cooperativas e associações de trabalhadores que à medida que vão surgindo acabam por se complementar umas às outras (Aleixo, 2014).

Era notório, também, que existia um difícil relacionamento entre o Estado e a Igreja até que em abril de 1911 foi publicada a lei da separação da Igreja e do Estado e com esta separação começou a verificar-se uma diminuição das Misericórdias devido a problemas económicos e financeiros sendo entregues à responsabilidade da Câmaras Municipais e a partir de dada altura foram obrigadas a colocar à apreciação do Governo o projeto de remodelação dos seus estatutos ou compromissos (Aleixo, 2014).

Pela primeira vez tentou-se uma regularização da provisão lucrativa dos estabelecimentos e serviços de apoio a crianças em idade pré-escolar, idosos e portadores de deficiência. Verificou-se, também numa possível versão integrada da Segurança Social, através das relações entre ação social e previdência social (Aleixo, 2014).

Em termos políticos era possível verificar-se a incorporação de exigências dos vários movimentos sociais e políticos e a ambição de algumas forças políticas enquadrarem a nova democracia portuguesa no contexto das democracias capitalistas avançadas

européias. A constituição de 1976 consagrou o direito à Segurança Social, o direito à saúde e a existência de um Serviço Nacional de Saúde (Aleixo, 2014).

A economia social conhece-se como uma integração de um vasto conjunto de entidades, com personalidade jurídica diversa, organizadas democraticamente e criadas, sobretudo, para satisfazer necessidades dos seus membros que produzem bens ou serviços sem finalidade lucrativa. Este setor caracteriza-se por diversos tipos de entidades, designadamente, por associações, cooperativas, fundações, misericórdias e mutualidades. Este setor apresenta grande importância, pela sua contribuição no combate ao desemprego, instabilidade laboral e na exclusão social entre os grupos mais vulneráveis, mediante o desenvolvimento de diversas atividades. A utilidade social destas entidades decorre também dos seus valores e princípios, baseados nas práticas de cooperação, de solidariedade e de justiça social.

Segundo a Lei de Bases da Economia Social – Lei nº 30/ 2013, 8 de maio, a economia social entende-se como o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades que integram a economia social (cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações e outras instituições particulares de solidariedade social). As atividades desta têm a finalidade de prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes (Decreto-Lei nº30/2013 de 8 de maio).

As entidades da economia social aplicam as suas atividades de acordo com princípios orientadores, o primado das pessoas e dos objetivos sociais; a adesão e participação livre e voluntária, o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; gestão autónoma e independente das autoridades públicas e outras entidades que não sejam da economia social e afetação dos excedentes ao prosseguimento dos fins das entidades da economia social (Decreto-Lei nº30/2013 de 8 de maio).

Segundo o Conselho Nacional para a Economia Social, as Organizações de Economia Social detêm de características comuns, não sendo públicas; estão organizadas formalmente; possuem autonomia de decisão; a filiação nelas é livre; a eventual

distribuição de excedentes entre os filiados/ usuários não é feita proporcionalmente ao capital ou quotizações dos membros, mas sim em função da sua atividade ou participação no seio da organização; a atividade económica visa satisfazer as necessidades dos seus filiados; o funcionamento interno rege-se por princípios democráticos (Conselho Nacional para a Economia Social, s.d.).

A Economia Social, ao longo dos anos tem sido uma área estratégica determinante em Portugal. Mediante a conta satélite lançada em 2013, verificou-se que em Portugal há mais de 55 mil instituições, contribuindo para cerca de 2.8% do Valor Acrescentado Bruto, sendo superior a muitos outros setores, como por exemplo o setor das telecomunicações. Um ponto crucial destas instituições é que são, também, autores por 5,5 do emprego remunerado em Portugal, acabando por superar outros setores de atividades considerados relevantes, como é exemplo o setor da saúde ou área financeira e de seguros (Valente, 2018).

Na atualidade, verifica-se a criação de medidas de inovação social e modernização assentes nos princípios de solidariedade, subsidiariedade, proporcionalidade e participação, permitindo dar resposta aos desafios do presente e do futuro (Valente, 2018).

Apesar das organizações da economia social apresentarem princípios comuns, como os que foram referidos no parágrafo anterior, é importante realçar que todas as organizações são detentoras de características próprias que acabam por torná-las únicas, e são um fator de diferenciação entre as organizações (Namorado, 2017).

Em Portugal, a lógica capitalista persiste num contexto social, onde a economia social se encontra entre duas lógicas: a lógica do lucro e a lógica de reciprocidade e teleologicamente solidária. As organizações de economia social para serem socialmente uteis precisam do capital, sempre em consideração que cada organização apresenta as suas especificidades (Namorado, 2017).

O conceito de organização foi por muitos autores definido e todos com linhas comuns, mas aplicado de formas diferentes e talvez esta diversidade de definições decorre da própria complexidade do conceito.

As organizações formais são caracterizadas por serem contextos onde a ação individual tem lugar; onde existe um conjunto de regras para a ação; e, comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo. Acredita-se, também, que as organizações são caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência,

fronteiras, controlo e trabalho e através destas características podem ser distinguidas de outras coletividades sociais (famílias, fiéis da igreja, clube de futebol, entre outros) (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

II.3 – Emoções

As emoções desempenham um papel preponderante na vida psíquica humana. Contudo, nem sempre a sua definição é assim tão clara e precisa (Barros, 2018).

As emoções são como um radar pessoal, fornecendo um fluxo constante de informação acerca de nós próprios, os membros da nossa equipa e o nosso ambiente (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

A definição de emoções não é exata, mas vários pesquisadores concordam acerca de um conjunto básico de elementos para as caracterizar, acreditando que existem seis famílias de emoções primárias – medo, ira, tristeza, felicidade, excitação e compaixão e dentro destas famílias existem as emoções mais comuns (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

São conhecidas algumas emoções primárias, o medo, a raiva, a surpresa, a tristeza, a felicidade e, também, emoções mais complexas consideradas emoções sociais ou secundárias, a simpatia, o embaraço, a vergonha, a culpa, o orgulho, a inveja, a gratidão, a admiração e o desprezo que vão sendo conhecidas com a aprendizagem ao longo da vida (Damásio, 2012).

Segundo Damásio, todos os homens e mulheres sem qualquer exceção (todas as idades, culturas, graus de instrução e de todos os níveis económicos) têm emoções, estão atentos às emoções dos outros, cultivam passatempos que manipulam as suas próprias emoções e vivem na procura de uma emoção, a felicidade, evitando emoções desagradáveis (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

As emoções são intrínsecas à natureza humana e como tal estão também presentes na vida organizacional e provêm das situações vivenciadas atuando, também, sobre o bem-estar das pessoas e sobre as interações pessoais, passando para a vida fora da organização e desta para o interior das organizações (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Na vida organizacional encontram-se abundantes episódios emocionais, como os de situações de empolgação e de estimulação, de celebração e enamoramento, de felicidade e esperança, mas muitas vezes, também, de rancor e desencanto, de infelicidade e desalento, de desesperança e ressentimento (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Assim, trabalho, vida pessoal, vida familiar e todas as emoções a elas ligadas geram complexas e vivas relações, onde a compreensão escapa frequentemente aos esquemas que a razão proporciona (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Durante muito tempo as emoções foram colocadas de lado dentro das organizações, ou seja, acreditava-se que a melhor forma de gerir as emoções no trabalho era não as ter. Contudo, a recusa de uma determinada realidade não elimina essa realidade, ou seja, o facto de existir esta recusa de vivenciar todas as emoções quer as que nasciam em ambiente laboral quer as que estavam ligadas à vida pessoal podia gerar alguma “tranquilidade”, mas não significava que as emoções não seguissem o seu curso e exercessem implicações sobre o trabalho (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

O termo emoção derivado do latim *emovere* (“e” de fora e “*movere*” de movimento), que se referia à migração ou transferência de um lugar para o outro e, também a estados de agitação ou perturbação fossem eles de ordem física ou psicológica. Mas apenas recentemente o termo emoções foi aplicado aos estados afetivos, mais especificamente apenas a partir do século XVIII (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Os motivos pelo qual as emoções foram colocadas em segundo plano pelos gestores e investigadores passa pela compreensão da inter-relação entre duas ordens de atuação: em primeiro lugar, porque as organizações eram vistas como lugares mais propícios à racionalidade (McLaren, 2021) e não à afetividade, em segundo lugar, os estados emocionais eram frequentemente considerados fenómenos individuais não acessíveis nem que se poderiam gerir do ponto de vista da organização, ou seja, como não era possível gerir os estados emocionais nem os controlar considerava-se não existir grande razão para estudá-los (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Atualmente, sustenta-se que este argumento é completamente falso, pois não só os próprios indivíduos conseguem gerir as suas emoções (pelo menos parcialmente), como as próprias organizações o podem fazer, influenciando ativamente os estados emocionais dos trabalhadores e/ou fomentando em sentido desejado a expressão das emoções (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Emoções são tão indispensáveis quanto a racionalidade e ambas se devem complementar na vida organizacional de forma lógica e consciente (McLaren, 2021).

As emoções ajudam-nos a entender-nos a nós próprios e aos outros e ajudam a perceber determinados problemas e oportunidades que possam surgir. Estas são imprescindíveis para tudo que vemos e tudo que fazemos, acabam por nos auxiliar a entender a inteligência e energia que devemos ter para cada situação/problema (McLaren, 2021).

Durante décadas, foi dito aos gestores e aos trabalhadores para deixarem os seus sentimentos à porta, o que constituía um enorme erro dado que uma coisa era dizer que o comportamento era mais acessível aos gestores do que os sentimentos e outra coisa era dizer que os sentimentos não têm lugar no local de trabalho. As organizações que pretendem que os seus trabalhadores contribuam com as mentes e os corações (metaforicamente falando) têm que aceitar que as emoções são essenciais ao novo estilo de gestão. Antes, acreditava-se que apenas deveriam ser expressas emoções, dentro de uma organização, consideradas positivas, atualmente afirma-se que gerir pessoas é gerir sentimentos, sendo que a principal questão não é perceber se as pessoas têm ou não têm emoções designadas negativas, mas sim saber lidar com elas (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016)

A emoção é vista como uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento envolvendo reações orgânicas e sensações pessoais, ou seja, é uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva (Barros, 2018).

Quando nos referimos ao estudo das emoções em contexto organizacional, pode ter diferentes focos de análise, a saber, a teoria dos eventos afetivos, a inteligência emocional e o trabalho emocional. Nas últimas décadas, a temática das emoções e como estas influenciam no comportamento organizacional têm sido alvo de grande análise, levando ao surgimento de modelos explicativas desta temática (Costa, 2015).

As emoções desempenham um papel central no funcionamento psicológico humano, do ser humano, mas nem sempre a sua definição é precisa e clara (Barros, 2018).

II.4. Gestão Emocional

Durante muitos anos o comportamento organizacional teve o seu foco numa abordagem racional-cognitiva. Posteriormente, surge uma mudança de paradigma em que se afirma que as organizações não são vistas apenas pela sua vertente racional, mas também pela vertente emotiva, dado que uma visão racional não representa a totalidade do comportamento humano e este, também, não pode apenas ser explicado por modelos racionais-cognitivos, surgindo assim a imprescindibilidade do enfoque no estudo emocional dos trabalhadores (Costa, 2015).

Segundo alguns autores, deve ser dada relevância a uma visão mais ampla e integradora das emoções no contexto laboral pois a produtividade e o comportamento dos

colaboradores são influenciados pelos seus próprios estados emocionais. Desta forma, o estudo das emoções dos colaboradores proporciona uma visão mais abrangente e diversificada da vida organizacional (Costa, 2015).

Na atualidade, considera-se que as emoções podem contribuir para a tomada de decisões mais racionais onde a razão pode favorecer os indivíduos a terem uma consciência mais apurada das suas emoções e a lidarem com elas de forma positiva e produtiva. Também, se percebeu que numa organização podem e devem existir os dois modelos organizacionais, racional e emocional, pois ambos são necessários para que seja possível a compreensão do que realmente ocorre na vida organizacional (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

De realçar ainda sobre este tema binómio emoção-razão, alguns autores questionaram-se sobre o uso das emoções para benefício organizacional. Recorde-se, por exemplo, que para Max Weber o trabalho deveria ser uma atividade calculista, fria, ou seja, completamente desprovida de emoção (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Autores como Damásio, referem exatamente o contrário, que a cognição e emoção não são processos independentes, mas com uma relação mútua muito forte. Segundo este autor, não é possível decidir de forma correta sem a intervenção das emoções; que o exercício eficaz das atividades de gestão exige a existência da razão e da emoção (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

A introdução de uma gestão estratégica nas empresas é relevante pois deve ser perceptível que se trata de gerir/liderar pessoas que detêm as suas emoções, que são muito próprias, e que não se igualam de uns para os outros sendo que cada um desses recursos humanos provém de diferentes realidades, com diferentes vivências e com características distintas que os levam a executar as suas funções de diferentes formas.

Mas, ainda com maior relevância nesta gestão estratégica pensada nos recursos humanos, é nas organizações sociais que se verifica o seu impacto, pois estes recursos humanos fazem a sua intervenção sobre seres humanos, o que na maioria das vezes coloca sérios desafios pois trata-se da vida de pessoas, ou seja, qualquer intervenção realizada põe em causa, muitas vezes, o destino de vida dos clientes.

As organizações sociais devem, assim, ter em conta uma liderança atendendo às características dos seus recursos humanos e, sobretudo, deixá-los ter voz na organização para que estes se tornem pessoas-funcionários mais motivadas traduzindo-se num maior comprometimento organizacional, gerando uma maior eficácia e eficiência que resultarão em melhores serviços para os clientes gerando assim o sucesso organizacional. O

«comprometimento organizacional é compreendido como um vínculo de natureza afetiva que se caracteriza pelo orgulho de pertencimento, uma identificação com normas e procedimentos, afetividade pela organização». (Milhorne & Rowe, 2018).

Este comportamento organizacional relaciona-se com comportamentos desejados, como o esforço ativo que contribua para o alcance das metas e comportamento de cidadania organizacional (Milhorne & Rowe, 2018).

O vínculo do trabalhador com a organização apresenta processos de troca material e simbólica em que de um lado está a organização com as suas metas e razões de existência social e do outro o indivíduo com os seus desejos e anseios. Isto liga-se a vários elementos importantes, como por exemplo: envolvimento, identificação, apego, satisfação, motivação, centralidade e muitos outros (Milhorne & Rowe, 2018).

A liderança tem sido há muito abordada sob o prisma transacional, mas também, sob o paradigma transformacional, onde os laços afetivos entre os líderes e os seus seguidores têm um papel preponderante. Tem sido incorporado a emoção no seio das estratégias competitivas para vencer os adversários (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Gestão não significa necessariamente que se tenha que liderar os outros, mas muitas vezes trata-se da liderança de nós próprios, pois é imprescindível que em cargos de chefia se compreenda de que forma é que iriam reagir em determinadas situações (Page, 2020).

Assim, é importante ter consciência das diferentes variáveis no ato da gestão, procurando fazer uma “separação” de três áreas: liderar o negócio, liderarmo-nos a nós próprios e liderar os outros, realçando que o mais importante será a autoconsciência para nos lidarmos a nós próprios (Page, 2020).

Não é racionalmente possível, melhorar o bem-estar de outra pessoa sem que as próprias emoções sejam encaradas primeiro. A distinção do gestor com outros colaboradores, normalmente, é (ou deveria ser) o nível de inteligência emocional e as competências que lhe estão associadas que determinam uma maior eficácia no desenvolvimento da liderança (Page, 2020).

A compreensão do papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais não só em aspetos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspetos intangíveis, como moral mais elevado, motivação e dedicação (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Motivação é o que permite a todos, independentemente da faixa etária, agir de determinada forma para atingir a satisfação individual ou em grupo. Como veremos, a motivação pode ser intrínseca e extrínseca (motivação intrínseca como a vontade de

dentro de cada um e a motivação extrínseca passa pela realização de tarefas com o objetivo da obtenção de resultados que são avaliados, habitualmente, através de valores monetários ou reconhecimento) (Barros, 2018).

A motivação decorre da relação entre as características das pessoas e do contexto, em que diferentes práticas de gestão poderão resultar de melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores mediante as características destes. Muitas vezes poderá ter que se adaptar diferentes tipos de fatores motivacionais a diferentes fases que cada pessoa está na vida, ou seja, não se deve abordar um jovem no início da carreira da mesma forma do que uma pessoa com largos anos de experiência com filhos (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Alguns autores acreditam que existem quatro grandes alavancas da motivação: sistemas de recompensas, cultura, gestão do desempenho e processos de afetação de recursos. As organizações que tendem a satisfazer estas necessidades estão mais predispostas a obter elevados desempenhos dos seus colaboradores (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

A satisfação com o trabalho resulta, sobretudo, da avaliação realizada pelas pessoas do seu trabalho e da sua vida em geral. A satisfação e a motivação não andam necessariamente de mãos dadas e podem-se distinguir ambos os conceitos dizendo que a satisfação diz respeito às avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados, ou seja, passa por uma relação afetiva com o trabalho ou função e a motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados, ao passo que a motivação não apresenta uma definição global pois pode ser abordado por múltiplas perspetivas, mas uma possível definição, pode ser: «O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração» (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Deve ser ainda incluído nesta definição quatro elementos indispensáveis que estão relacionados com a motivação, a estimulação, a ação e esforço, movimento e persistência e recompensa (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Podem ser abordados ainda dois tipos de motivação, a intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são desencadeados/estimulados pelo entusiasmo que o trabalho suscita naquele que o executa o que traz a vantagem de tender a manter-se por mais tempo. A motivação extrínseca é algo que uma pessoa leva a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social; assim este tipo de motivação pode não ser duradouro pois logo que seja retirada a recompensa o nível de motivação pode baixar ou mesmo desaparecer. Ambas as

motivações são importantes pois muitas vezes a existência de um elevado tipo de motivação pode compensar o défice da outra (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

É possível, assim, destacar a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria de Herzberg e a Teoria da Equidade. Nas organizações existe processos que envolvem várias fases distintas, mas o importante é, sobretudo, a criação de um bom ambiente de trabalho com o intuito de levar ao sucesso organizacional (Barros, 2018).

A teoria de Maslow (teoria da hierarquia das necessidades de Maslow), discute aquilo que caracteriza o bom ser humano ou o ser mais plenamente humano em que se diz ser aquele que mais se aproxima da autorrealização, ou seja, mais do que dar relevância apenas à motivação também se dedica à tentativa de compreender a natureza humana e como criar condições para que o carácter positivo do ser humano pode sobressair (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Maslow apresenta cinco categorias (de necessidades) nas quais colocou uma hierarquia em que existem vários tipos de necessidades das mais básicas às mais elevadas: necessidades de autorrealização, necessidades de estima, necessidades sociais ou de amor, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Segundo este autor, as necessidades não satisfeitas são o motivo principal do comportamento humano, ou seja, se um individuo não estiver satisfeito com um tipo de necessidades não terá motivação para as outras necessidades; esta teoria sugere que os líderes devem-se preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores para obterem a resposta de como motivar os colaboradores (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

No que diz respeito à teoria de Herzberg, mais propriamente designada por teoria bifatorial, sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades que podem ser consideradas independentes e os seus efeitos distinguidos, a saber as necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho em que obedecem a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação de longo prazo e à felicidade, e o segundo grupo é composto pelas necessidades higiénicas, de natureza extrínseca ao trabalho que procuram a evitar a dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo, ou seja, através da sua teoria o autor refere que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

A teoria mostra-nos que acaba por ser mais importante atuar nas necessidades motivadores pois acaba por gerar atitudes positivas perante o trabalho e são mais

duradouras do que atuar apenas nas necessidades higiénicas que são aquelas necessidades do ambiente de trabalho o que acaba apenas por evitar nos colaboradores atitudes negativas perante o trabalho, mas não estimulam as atitudes positivas (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Em algumas organizações ainda se verifica apenas a atenção prestada às necessidades higiénicas e muitas vezes é colocado em causa os colaboradores não darem importância a uma adesão de um seguro de saúde; muitas vezes procura-se a mudança do trabalho em si mesmo e não (apenas) a mudança do ambiente de trabalho (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

A Teoria da Equidade de J. Stacy Adams desenvolvida nos anos 1960 surge, sobretudo, pela necessidade de justiça, ou seja, o termo equidade é sinónimo de justiça e embora muitas vezes o termo igualdade lhe seja também associado, deve ser explicitado que justiça e igualdade não são sinónimos (por exemplo há igualdade quando duas pessoas recebem a mesma recompensa e existe equidade quando são recompensadas em função dos esforços, mérito, empenho, competências, ou seja, dois trabalhadores que recebam a mesma recompensa não estão a ser justamente tratados com equidade se um deles for muito empenhado e dedicado e o outro negligente (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

A equidade é um fenómeno subjetivo, mas real e é importante entender que as pessoas reagem da forma como elas percebem a realidade, pelo que aos olhos de cada um tudo é diferente. Existe a equidade interna que se refere à comparação com outros membros na mesma organização e a equidade externa refere-se à comparação com pessoas de fora da organização, como por exemplo um trabalhador de uma empresa se comparar com um trabalhador da mesma função de outra empresa (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

É bastante significativo numa organização social a correlação entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Desta forma, líderes devem tomar decisões com precisão e transparência através de atitudes não discriminatórias e igualdade de oportunidades (Saadati, et al., 2016).

II.5 – Inteligência Emocional

No início da década de 1990, o termo “Inteligência Emocional” foi formalmente definido pela primeira vez, por Salovey e Mayer devido à publicação de artigos em jornais académicos que posteriormente deram origem à publicação de um livro. Mas as suas raízes situam-se, sobretudo, no conceito de “inteligência social” que se define pela

capacidade de entender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas atuando sabiamente nas relações humanas (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Na definição de Salovey e Mayer, a Inteligência Emocional é uma vertente da inteligência social, envolvendo a competência para perceber e exprimir emoções, compreendê-las e usá-las, e geri-las em si próprio e nas outras pessoas, ou seja, engloba quatro competências, a capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções; capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as atividades cognitivas; capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional; capacidade de regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual (Pina, Rego, Cunha, & Cabral, 2016).

Uma das primeiras definições a surgir no que diz respeito à inteligência emocional passava pela capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014), ou seja, inteligência emocional era vista como a capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos e os dos outros gerindo bem as nossas emoções e nas nossas relações (Goleman D. , 2012).

Na perspectiva de Goleman (2002), o teórico Howard Gardner foi um dos mais influentes no que concerne ao estudo da inteligência, pois assinala a diferença entre capacidades intelectuais e emocionais (Goleman D. , 2012).

Cada vez mais as empresas percebem que estimular as capacidades de inteligência emocional constitui uma componente vital de qualquer filosofia de gestão de uma organização. Através de alguns estudos a vários gestores, Goleman menciona que muitos deste afirmam que já não se compete apenas com produtos, mas também na forma de aproveitar o pessoal e, portanto, que a inteligência emocional é o princípio subjacente a toda a formação em gestão (Goleman D. , 2012).

Começou-se a entender também que não é certa a ideia de se ter um emprego para toda a vida como no passado se acreditava. No caso de trabalhadores mais velhos, estes foram ensinados que as habilitações literárias e técnicas constituíam o acesso direto para o êxito. Atualmente as pessoas começam a aperceber-se que para a obtenção do êxito é preciso muito mais que a excelência intelectual ou competência técnica e que precisamos de outro tipo de capacidade para sobreviver (num mundo cada vez mais competitivo) e, sobretudo,

progredir. São muito mais tidas em conta características e/ou qualidades pessoais como a resistência, a iniciativa, o otimismo e a adaptabilidade (Goleman D. , 2012).

Estão igualmente relacionados com a Inteligência Emocional conceitos como a motivação, emoção, cognição e consciência que constituem os quatro processos básicos de construção da personalidade (Rodrigues & Gonzaga, 2018).

Quanto à motivação, trata-se de um processo interno básico que relaciona com necessidades evolucionárias básicas (água, comida, segurança, etc). A emoção envolve experiências internas que surgem para dar resposta a estímulos ou relações externas. A cognição garante a satisfação da motivação e manutenção das emoções positivas através da aprendizagem ou da comparação. A consciência acredita-se que é o processo responsável pela capacidade de mudança criativa, interrupção e reorientação das operações mentais. Posterior a estes quatro processos básicos existe os traços da personalidade, história de vida, o conceito de si próprio, papel que desempenha e entre outros que influenciam sempre os comportamentos de cada um e a forma como pensa e como atua (Rodrigues & Gonzaga, 2018).

Através de inquéritos realizados a empregadores com o intuito de entender quais as características que estes procuravam estes nos trabalhadores, Goleman constatou que as competências técnicas específicas de cada profissão se revelavam menos importantes do que a capacidade que cada um teria de aprender através de cursos/formações ministrados pelo empregador. Em seguida, na lista de preferências era dado destaque à capacidade de ouvir e comunicação oral; capacidade de adaptação e respostas criativas a reveses e obstáculos; autodomínio, confiança, motivação para trabalhar orientado para objetivos, vontade de progredir na carreira; eficiência em grupo, nas relações interpessoais e na organização, capacidade de cooperar e de trabalhar em equipa, talento negocial em desacordos; vontade de contribuir, potencial de liderança (Goleman D. , 2012).

É possível concluir, que muitas vezes o que descrevemos como um potencial extraordinário com base num currículo ou no conhecimento incrível que alguém adquiriu num curso não nos remete, atualmente, para uma pessoa capaz de integrar uma organização e ter bons objetivos naquilo que é o trabalho em equipa, as relações interpessoais e o sucesso mas alguém ainda limitado a nível do currículo e nas notas que obteve na sua formação com interesse em aprender, social, empático e predisposto a unir-se aos colegas para um maior sucesso organizacional acaba por despertar maior interesse

para um empregador, ou seja, são necessárias capacidades do foro pessoal que complementem um quociente de inteligência (QI) elevado.

A inteligência emocional deriva de quatro elementos básicos que constituem o seu ADN, ou seja, aptidões que em conjunto originam a inteligência emocional. Estes elementos são a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções; capacidade de gerar sentimentos, quando facilitem a compreensão de si próprio ou de outra pessoa; capacidade de compreender emoções e o conhecimento que delas deriva; capacidade de regular emoções para promover o crescimento educacional e intelectual (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Alguns autores acharam essencial definir quatro competências emocionais vistas como imprescindíveis que um gestor com inteligência emocional deve possuir, que passam por identificar a emoção, compreender a emoção, gerir a emoção e usar a emoção (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

A competência emocional é imprescindível no cargo de liderança, papel que consiste em levar compreensivelmente os outros a desempenhar um trabalho com maior eficiência. A falta de inteligência dos líderes nas relações pessoais diminui o desempenho de todos, faz perder tempo, cria atritos, corrói a motivação e o empenho, cria rivalidades e apatia (Goleman D. , 2012).

Um gestor deve ter a capacidade de reter os melhores talentos de uma empresa e isso é que pode definir um dirigente com competências emocionais. Alguém que lidera deve ser alguém que em momentos mais tensos dos seus trabalhadores lhes dá a confiança necessária para continuar e saberem lidar com situações emocionais.

Existe uma perspetiva tradicional de análise estratégica que considera os recursos da organização (todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos e informação controlada pela própria organização) como forças que uma organização pode utilizar no sentido de implementar as suas estratégias permitindo, assim, uma melhor eficiência e eficácia (Rodrigues & Gonzaga, 2018).

No que diz respeito à demonstração do impacto das políticas de recursos humanos têm no desempenho organizacional acredita-se, em diversos estudos realizados, que é dada menos relevância ao desempenho e a recompensa pecuniária do que a forma como os trabalhadores são tratados na organização. Outros estudos fundamentam que o sucesso

depende da sua capacidade em identificarem e libertarem o potencial dos indivíduos que as compõe (Rodrigues & Gonzaga, 2018).

Considera-se que os colaboradores representam uma das componentes mais importantes de uma organização e que influenciam o sucesso operacional das organizações onde realizam a sua atividade.

Com a globalização, a inteligência emocional é ainda mais relevante quando se trata de trabalho em equipa pois as equipas são cada vez mais interculturais e globais, aumentando, a complexidade da interação das emoções e como estas são expressas (Page, 2020).

A expressão dos sentimentos tem uma forte relação na qualidade das transações estabelecidas, na atratividade do clima interpessoal e na experiência de emoções (Rodrigues & Gonzaga, 2018).

A inteligência emocional é o uso inteligente das próprias emoções, ou seja, usar as emoções para auxiliar a direção do nosso comportamento e a pensar de forma a melhorar a eficácia e eficiência. No local de trabalho é muito importante a aplicação da inteligência emocional, por exemplo, na resolução de um problema complicado com um outro colaborador, no fecho de um negócio com um cliente difícil e em inúmeros desafios que vão afetando o próprio sucesso (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Considerou-se que a inteligência emocional se divide em duas competências, as competências pessoais e competências de gestão. Competências pessoais são atributos que uma pessoa exibe ao gerir-se a si própria na condução de negócios e, sobretudo, no controlo das suas ações. Esta competência estabelece o suporte para a interação com o outro quer no ambiente de trabalho quer no ambiente social. As competências de gestão são atributos que uma pessoa manifesta ao lidar com relacionamentos. As aptidões pessoais utilizadas para o alcance de uma liderança eficaz, incluem a comunicação, a gestão de conflitos, a negociação e o desenvolvimento da equipa (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Gerir as próprias emoções é assim, determinante; é importante encontrarmos o nosso próprio método para lidar e resolver os problemas no sentido de ser possível estabelecer o melhor caminho para resolver uma determinada situação. Especificamente, gerir as próprias emoções significa conseguir compreendê-las e usá-las a seu favor, quer dizer,

colocar emocional e favoravelmente as situações em seu benefício (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Saber lidar com uma situação emocional exige capacidades de resolução de problemas, ou seja, ser capaz de suscitar confiança e de criar laços, saber ouvir e persuadir. Mais propriamente são necessárias competências como a autoconsciência, capacidade de aceitar várias perspectivas e a sua presença ser respeitada e notada (Goleman D. , 2012).

Qualidades que também foram denominadas no estudo de Goleman sobre gestores e que marcam a diferença, passam pela capacidade de expor, falar e de ser ouvido e de se sentir bem consigo próprio (Goleman D. , 2012)

É importante, também, que as pessoas consigam por si próprias dominar as diferentes componentes (pensamentos, ações fisiológicas, comportamentos) que fazem parte do seu sistema emocional, de forma a obter o máximo desempenho. Deve assim, existir um controlo destas componentes para que estas não coloquem em causa o desempenho profissional e, por acréscimo, o desempenho pessoal (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Um indivíduo com inteligência emocional é alguém apto para lidar com estados de espírito instáveis, mas para que isto seja possível, tem que compreender esses estados e apenas dessa forma se gera a aprendizagem e crescimento no domínio da inteligência e da emoção (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Deve, contudo, ser salientado que a posse de uma elevada inteligência emocional não garante por si só que uma pessoa irá adquirir as competências emocionais que importam para o seu trabalho; apenas significa que tem um excelente potencial para as aprender. Capacidades de inteligência emocional são vitais para quem quiser ter êxito na aprendizagem das competências imprescindíveis para o sucesso no trabalho.

Para um desempenho excelente em qualquer tipo de trabalho como em qualquer área, a competência emocional é muito mais imprescindível do que as aptidões puramente cognitivas. Como sugere Goleman (2012), para que se obtenha êxito em posições de liderança (e não só), a competência emocional explica praticamente a totalidade da vantagem.

Acredita-se que os recursos humanos de uma organização são a chave do sucesso da organização e desta forma fazem parte da gestão estratégica da organização. Se indivíduos estiverem estimulados e enquadrados ao nível da inteligência emocional têm todas as características necessárias para conseguirem levar a organização por um bom caminho.

As organizações devem ter atenção em determinadas práticas fundamentais na gestão de recursos humanos, mais especificamente um equilíbrio entre aspetos humanos e financeiros dos compromissos da empresa; empenho da organização numa estratégia fundamental; iniciativa para estimular melhoramentos de desempenho; comunicação aberta e estímulo da confiança entre todos os acionistas; colaboração, apoio e partilha de recursos; inovação, aceitação de riscos e aprendizagem em conjunto; paixão pela competição e pelo aperfeiçoamento permanente (Goleman D. , 2012).

Como já foi referenciado e como Goleman acredita, a inteligência emocional, só por si, não constitui um forte indicador de desempenho no trabalho, mas é antes o alicerce para as competências que o são. Desta forma, o autor evidencia a diferença entre inteligência emocional e competência emocional em que esta se refere às aptidões pessoais e sociais que conduzem um desempenho de excelência no mundo do trabalho (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Nas organizações deve existir a preocupação de desenvolver determinadas competências emocionais nos recursos humanos. A existência de um bom equilíbrio cognitivo e emocional gera uma melhor estabilidade e gestão das outras competências.

Existem cinco aptidões que contribuem de forma significativa para garantir o sucesso da comunicação com outros: autorrevelação, assertividade, escuta ativa, atitude crítica e comunicação com a equipa (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Autorrevelação é o ato consciente e inconsciente de revelarmos mais de nós próprios aos outros, podendo ser pensamentos, sentimentos, aspirações, objetivos, sucessos e insucessos, medos e sonhos, gostos, entre muitos outros. A comunicação envolve um dar e receber e muitas vezes a melhor forma de manter estabilidade nas relações sociais e em ambiente de trabalho passam por se conseguir expressar claramente o que se sente e pensa (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Deve-se ter especial atenção no que concerne à autorrevelação pois podem estar associados alguns riscos quando se fornece demasiadas informações, ou seja, deve-se autorrevelar de forma estratégica na medida em que se escolhe cuidadosamente aquilo que se revela, bem como quando e como o fazemos tendo sempre em consideração qual a natureza da relação com a pessoa e que informação estamos a partilhar podendo assim maximizar os benefícios e minimizar os riscos (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Assertividade passa pela capacidade de afirmarmos os nossos direitos, opiniões, ideias, crenças e desejos respeitando igualmente o dos outros, trabalhando assim para benefício mútuo. A assertividade é a forma inteligente de satisfazer as suas próprias necessidades pois é tido em conta todos os pensamentos, ideias e sentimentos Este conceito é contrário ao da agressividade que ignora as necessidades da outra pessoa e ignora as suas próprias necessidades (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

A escuta ativa é outra das aptidões necessárias, mesmo que ouvir seja um sentido físico com que uma pessoa nasce, escutar é uma aptidão que pode ser aprendida. A escuta ativa traz um elevado grau de autoconsciência ao processo de compreender, reconhecer e responder a outra pessoa. Esta autoconsciência advém da compreensão do modo como permitimos aos nossos filtros pessoais alterarem a informação que deveríamos estar a receber, o que impede de perceber o substrato emocional das declarações de outras pessoas influenciando, não apenas a quantidade, mas também o tipo de informação que ouvimos (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

A crítica é muito útil embora seja sempre difícil de ouvir, mas é importante sempre ter a capacidade de a ouvir como uma forma de evoluir. As organizações beneficiam muito com a critica como também os próprios indivíduos, mas deve ser tida em conta de que forma a critica é esboçada e se a mesma será produtiva. Assim devem ser asseguradas um conjunto de condições: reconhecer que referir uma critica pode ajudar as pessoas; assegurar que o local e o momento são os mais adequados; proteger a autoestima da outra pessoa; destacar a melhoria; mostrar preocupação; gerir as próprias emoções (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Por último, a comunicação em equipa é extremamente importante na vida organizacional. Deve ser usada a inteligência emocional em reuniões de equipa para encorajar a autorrevelação e a escuta ativa para se obter um clima de resolução de problemas e para se aplicar a assertividade e critica quando se revelar adequado. Uma melhor comunicação na equipa permite ao grupo resolver problemas, gerar e gerir planos produtivos e compreender melhor o modo de trabalhar mais eficazmente como grupo (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Na base da Inteligência Emocional está a comunicação, uma vez que esta estabelece uma ligação e posteriormente um relacionamento. É de extrema importância possuir aptidões de comunicação eficazes no local de trabalho; por exemplo, palavras utilizadas

erradamente, gestos mal calculados ou significados mal interpretados podem levar a resultados pouco satisfatórios, ou mesmo desastrosos (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Para o sucesso dos relacionamentos e interações é necessária a existência da inteligência emocional e isto é possível pelo reconhecimento e resposta às emoções e sentimentos dos outros, pela orientação das emoções para solucionar situações e, também, a utilização dessas emoções na ajuda de si próprios e de outros (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Um outro aspeto da inteligência emocional muito importante para o sucesso é a capacidade de gerir sentimentos e de lidar com o stresse, ou seja, a inteligência emocional tem muito a ver, não só com o quanto e como exprimir determinada emoção, mas também ter a capacidade de a controlar.

II.6- Liderança Organizacional

“Os grandes líderes emocionam-nos. Ascendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós. Quando procuramos explicar por que somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realizada é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções.” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

O sucesso de uma organização depende, sobretudo, da forma como os líderes atuam, seja a criar estratégias ou a mobilizar equipas para a ação. Se os líderes não conseguirem atuar corretamente na tarefa fundamental de encaminhar as emoções, nada funcionará bem (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A liderança é vista como uma componente essencial no desenvolvimento e no sucesso dos grupos de trabalho. É dada muita relevância a uma boa estratégia cujo processo de liderança se traduza em bons resultados, ou seja, é considerado que alcançar objetivos cada vez mais ambiciosos é possível através de uma liderança eficaz (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

O impacto emocional do que o líder diz ou faz é extremamente importante para as organizações e é possível distinguir os melhores líderes dos restantes através da compreensão que este dá ao poderoso papel das emoções no local de trabalho não se baseando apenas a coisas tangíveis (lucros, capacidade para reter pessoas mais talentosas, etc.) mas também, aspetos intangíveis (ânimo, motivação e o empenho) (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Ao longo da história, por todo o mundo, verificou-se que os líderes de grupos humanos sempre foram pessoas em se procurava segurança e clareza em situações de incerteza ou ameaça funcionando como guias emocionais dos grupos, ou seja, os líderes desempenharam sempre um papel emocional primordial (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Entende-se, assim, que em todos os grupos humanos os líderes têm o poder de encaminhar as emoções de todos, ou seja, se as emoções das pessoas forem empurradas para o entusiasmo o desempenho das mesmas pode ser mais positivo, caso as emoções das pessoas sejam encaminhadas para o rancor e ansiedade acabam por ficar desorientadas e paralisadas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

É procurado pelos grupos, no líder, a empatia e uma relação de apoio emocional mostrando assim outro aspecto muito relevante da liderança primal, o objetivo de um líder deve ser muito mais do que meramente assegurar que as tarefas sejam bem executadas. Quando os líderes encaminham as emoções de forma positiva conseguem o melhor das pessoas, designa-se a este efeito ressonância. Quando as emoções são encaminhadas de forma negativa a este efeito é designado de dissonância (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Para que a liderança primal traga a uma organização efeitos vantajosos, esta deve ser baseada na inteligência emocional dos líderes e a forma como estes gerem as suas emoções e as relações com os outros (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Dizendo de forma mais simples, como os líderes são capazes de gerir os sentimentos e os conduzam para que os grupos atinjam os seus objetivos depende da inteligência emocional. A ressonância (vem da palavra ressoar que significa fazer eco ou, seja, reforçar ou prolongar um som através da reflexão) é um dom natural dos líderes emocionalmente inteligentes. Mesmo que algo deixe o grupo zangado ou triste um líder emocionalmente inteligente deteta essas emoções e utiliza a empatia para que o grupo se sinta compreendido e apreciado (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Desta forma, quando se trata de um líder inteligente emocionalmente as pessoas sentem-se apoiadas e em contrapartida apoiam existindo assim uma partilha de ideias, aprendem umas com as outras, tomam decisões em clima de colaboração fazendo as coisas avançar positivamente e de forma muito mais completa. Assim, as pessoas tornam-se mais motivadas naquele que é o seu trabalho querendo dar sempre o seu melhor em equipa, pois tudo isto proporciona um sentimento de entusiasmo e êxito que muitas vezes apenas

uma pessoa sozinha não teria capacidade de realizar (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Quando um líder não tem ressonância, as pessoas apenas executam as suas funções fazendo apenas o habitual ou o mais essencial não colocando o melhor delas nessas funções. Um líder que não coloque uma dose elevada de sentimentos na sua atuação, poderá ser capaz de dirigir, mas não será capaz de liderar (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Para se entender de que forma é que a Inteligência Emocional torna líderes capazes de cumprir funções como: gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho a realizar e, também, cultivar um ambiente de cooperação e confiança, existem quatro domínios designados: autoconsciência, autodomínio ou autogestão, consciência social e gestão das relações (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A autoconsciência é muitas vezes ignorada no mundo empresarial, mas segundo Goleman, Boyatzis & McKee (2002) é a base de tudo, ou seja, se não tivermos consciência das nossas emoções não seremos capazes de as gerir e não seremos capazes de assimilar e compreender as emoções dos outros.

Líderes auto conscientes percebem como os sentimentos influenciam o seu próprio comportamento e desempenho profissional. Nunca devem acumular sentimentos de irritação até chegar a um momento de ‘explodir’ gerando assim ainda mais sentimentos negativos e descontrolo, mas sim devem detetar o aumento da tensão, percebendo qual a causa e intervir de modo construtivo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A autoconsciência também é importante no que diz respeito ao sentimento de empatia, ou seja, na competência para perceber o que os outros estão a sentir (se um líder não compreender os seus próprios sentimentos, à partida não terá capacidade de se sintonizar com os sentimentos dos outros) (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A consciência social é a base, se um líder for empático e estiver sempre sintonizado com os sentimentos dos outros, este pode dizer e fazer o mais apropriado em determinada situação e, também, a consciência social permite que o líder tenha a capacidade para partilhar valores e prioridades que determinem as ações que o grupo deve ter (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Da autoconsciência deriva o autodomínio ou autogestão tratando-se do segundo domínio, ou seja, se não conhecermos os nossos sentimentos nunca os conseguiremos gerir. Líderes que se deixem influenciar por emoções perturbadoras não têm a capacidade para orientar grupos humanos para atitudes positivas. Os líderes que mesmo sob pressão, conseguem

manter o otimismo irradiam nos outros sentimentos positivos. Também é significativo o autodomínio das emoções no que diz respeito à concorrência, pois na atualidade verifica-se no mundo empresarial diversas mudanças a toda a hora e um líder com autodomínio e controlo consegue adaptar-se a si e à própria organização a essas mudanças (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

No que concerne à Consciência Social esta remete-nos também para a empatia e como esta é um ingrediente fundamental na liderança emocionalmente inteligente, mas também se refere a um outro ingrediente fundamental que é a capacidade dos líderes para exprimirem mensagens de forma a obter a adesão das outras pessoas. Estes líderes devem transmitir emoções positivas de forma a conquistar as pessoas com visões causadoras de otimismo, compaixão ou um sentimento de relação (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Quando um líder tem a capacidade de sintonia este consegue perceber quais são os valores e as prioridades que são partilhadas pelo grupo e o que poderá motivá-los, ou seja, um líder em sintonia com o seu grupo consegue afinar adequadamente as mensagens de forma a manter a sincronia entre todos. Contrariamente, quando um líder tenha falta de empatia este está desligado do seu grupo sem o próprio ter a perceção disso e acaba por falar e agir de forma a criar reações negativas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Não é possível, também, um líder estar constantemente a querer ter sempre a mesma opinião que o seu grupo só para criar empatia ou manter o seu lugar; deve sim ter em consideração os sentimentos de cada pessoa que faça parte da organização e tomar decisões inteligentes que direcionem esses sentimentos para a reação que for necessário adotar (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

“A empatia apoia-se na autogestão das emoções, mas isso significa expressar as emoções de forma adequada, em vez de as abafar. (...). Embora reações contidas não signifiquem necessariamente falta de emoções, os líderes que reprimem a expressão de sentimentos podem parecer emocionalmente distantes aos olhos das outras pessoas.” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

O último domínio identificado é a gestão das relações que é onde se encontra os instrumentos mais visíveis da liderança: capacidade de persuasão, gestão de conflitos e colaboração. Para uma gestão das relações positiva é necessário que o líder lide bem com

as emoções dos outros, mas para que isto seja possível este necessita também de ter consciência das suas próprias emoções (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A arte de gerir relações começa, sobretudo, com a autenticidade, ou seja, agir de acordo com os seus valores e sentimentos e desta forma os líderes estarão apoiados em emoções positivas captando as emoções do grupo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Não é uma tarefa fácil gerir relações e o objetivo fundamental numa organização passa por orientar pessoas para o caminho correto e quando isto se verifica um líder consegue inspirar o seu grupo e guiá-los para bens comuns proporcionando metas mais vastas do que as tarefas do dia a dia (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A inteligência emocional de um grupo tem igual importância e exige as mesmas competências que são expressas por uma pessoa emocionalmente inteligente, ou seja, a autoconsciência a autogestão, consciência social e gestão das relações (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A autoconsciência dos grupos expressa-se pela atenção que é prestada aos sentimentos partilhados e às emoções das pessoas que constituem o grupo. Assim, pode dizer-se que as pessoas têm empatia umas com as outras havendo compreensão mútua (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Os membros de um grupo são influenciados pelos sentimentos e emoções dos outros quer para o bem quer para o mal e neste caso se uma pessoa não detetar sentimentos feridos de um colega pode também desencadear sentimentos negativos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Por exemplo, numa tomada de decisão, existindo autoconsciência no grupo este tem a capacidade de tomar decisões tomando em consideração a opinião de todos os membros e tem a consciência necessária para entender quando um dos membros necessita de apoio em determinada decisão ou até tarefa podendo assim dar o merecido apoio (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

Muitas vezes acaba por não ser o grupo completo emocionalmente inteligente, pode até apenas ser um dos membros do grupo que sem ser o líder tem competências ajustadas à inteligência emocional e quando necessário acaba por chamar à razão todos os outros membros em determinada situação conduzindo o grupo para a autoconsciência (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002) a autogestão do grupo é responsabilidade de todos e passa também por um líder emocionalmente inteligente pois através disto uma equipa pode aprender a gerir-se a si própria.

Um líder capaz de continuamente transmitir regras positivas, interação entre todas as partes e ser explícito (clareza) em todos os aspectos acaba por o grupo ter constantemente isso delineado nas suas funções e se sentir motivado permitindo que quando o líder não estiver presente eles atuem de igual forma (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Também muito importante numa equipa emocionalmente inteligente é a existência de empatia de forma individual pois é a base de todas as capacidades de relacionamento. Isto permite a percepção das necessidades reais do sistema no seu conjunto e procurar satisfazê-las de forma que todos obtenham mais sucesso e se sintam mais satisfeitos com os seus resultados. Quando se verifica empatia entre todos, ou quase todos, os membros de um grupo isto gera um ambiente emocional positivo em global numa organização criando, também, emoções positivas em toda a equipa (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Existem empresas cujos métodos aplicados não vão ao encontro do que anteriormente foi descrito e desta forma organizações com grande potencial de sucesso acabam por não obter resultados naquela que é a sua missão e os seus objetivos. Assim, a maioria das vezes o essencial é apostar em novos líderes com visões distintas e que atuem de diferente forma do que os anteriores.

Desta forma, quando existe momentos de mudança numa organização os líderes devem detetar qual o problema central e criar soluções capazes de motivar os colaboradores a continuar e trabalharem para que uma organização renasça. Na maioria das vezes é necessário perceber a visão ideal para aquela organização e fazer com que a organização e todos os que dela fazem parte se sintonizem emocionalmente com essa missão, conseguindo assim obter os resultados desejados (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Diga-se que numa organização a inteligência emocional é mais complexa e objetiva e passa por estimular a liderança emocionalmente inteligente em toda a organização criando de forma sistemática normas/regras, uma cultura que apoie a verdade, a transparência, a integridade, a empatia e as relações saudáveis. Isto parte, maioritariamente, de líderes que procuram reconhecer a verdade, estar atentos a conhecer a realidade emocional da empresa e que arrastam os outros para visões interessantes sobre o futuro (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Assim, quando uma organização desenvolve o tipo de liderança emocionalmente inteligente e quando os líderes encaram a realidade e a trabalham, esta tem condições para se transformar e obter maior sucesso (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

A liderança relaciona-se, sobretudo com um processo cuja essência é a capacidade de influenciar os seus trabalhadores, mas como se entende este processo não é assim tão

linear pois os líderes e os liderados influenciam-se mutuamente (por diversas razões) que muitas vezes uma estratégia não consegue simplificar (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014). Nas organizações a formação de chefias é uma necessidade fundamental e um instrumento muito importante para a preparação do trabalhador mais especificamente para o exercício das suas funções, para o aumento de conhecimentos, para adquirir e desenvolver competências e também, muito importante, para modificar atitudes e comportamentos (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

Um líder deve ser capaz de gerir os seus trabalhadores e fazer com que mantenham uma relação laboral de confiança para que exista sucesso de ambas as partes. O líder deve ser alguém que se conhece bem para entender as suas fragilidades e atributos e como isso pode influenciar o seu cargo. O líder deve ser alguém capaz de compreender e “usar a favor” as fragilidades e atributos dos seus trabalhadores e só é possível se um líder tiver a capacidade de se ajustar a todos os seus trabalhadores de forma que todos obtenham sucesso.

Podemos assim referir, que grandes líderes mexem com as emoções inflamando a paixão e inspirando o que há de melhor nos seus recursos humanos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Quando se tenta explicar o motivo de eles serem tão eficientes, fala-se em palavras-chave como estratégia, visão ou ideias poderosas, mas na verdade a realidade é que grandes líderes lidam com emoções (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

II.7- Cultura Organizacional

Na atualidade ainda se verifica que, muitas vezes, as organizações sociais trabalham mediante o modo como as pessoas que dela fazem parte pensam e interagem; acresce ainda que quando se pensa em aplicar mudanças dentro de uma organização isso requer a criação de condições que viabilizem a incorporação de novos valores, modelos e padrões de interação na cultura organizacional (Vieira, 2004).

A cultura organizacional pode ser mantida ou modificada nas pessoas e apenas através delas, mas acaba por ter associada problemáticas como conseguir mudar a mentalidade dos membros da organização e por onde e com quem começar esta mudança (Vieira, 2004).

Na mudança de uma cultura organizacional deverá primeiramente começar pela alteração de atitudes, estratégias e relacionamentos. Quando se dá início a uma alteração deste tipo deve-se ter em conta que já existe procedimentos presentes numa organização que são tidos como corretos e é neste ponto que deve entrar a comunicação e como utilizá-la para modificar ideais e mentalidades. Só através desta ferramenta imprescindível é que é possível dar início a uma mudança na cultura organizacional (Vieira, 2004).

Há poucos anos atrás ainda não se ouvia falar de comunicação na empresa, sobretudo em funções como a de gestão e de marketing. Atualmente, em várias organizações a comunicação organizacional é vista como sendo uma estratégia que ocupa um dos lugares mais importantes. A comunicação tem um papel de extrema importância dentro de uma organização, caso numa organização exista problemas neste sentido gera resultados negativos em muitos aspetos organizacionais (Vieira, 2004).

Questões como: como se deve parecer um ambiente de trabalho saudável e funcional? O que precisam as pessoas para se sentirem seguras e respeitadas no seu local de trabalho, fazendo-as sentir motivadas e fazendo-as trabalhar em equipa? Como as emoções contribuem para a inteligência e de que forma é possível criar um local onde exista empatia? E muito importante como os locais de trabalho conseguem suportar estes aspetos cruciais todos quando muitos só atrapalham ou até os apagam? (McLaren, 2021).

Estas questões são realmente importantes para qualquer pessoa. Se se trabalha a partir de casa vivesse quase do trabalho, se se trabalha a tempo inteiro, é passado mais tempo a trabalhar do que a fazer alguma coisa de outra área da vida, exceto dormir (McLaren, 2021).

Muitas vezes é passado mais tempo a trabalhar do que se passa tempo com a família ou com o/a companheiro/a. As relações sociais no trabalho ou o ambiente de trabalho são os que consomem a maior parte do tempo, energia, vida de algumas pessoas, mas as organizações muitas vezes não entendem este ponto e acabam por não manter o ambiente social e emocional saudável (McLaren, 2021).

Há estudos que nos indicam que muitos trabalhadores reportam vivências no trabalho negativas e stressantes e que se traduzem em vários aspetos negativos na sua própria vida pessoal preferindo até, muitas vezes, trabalharem sozinhos acabando por se tornarem pessoas mais isoladas essencialmente porque o ambiente social e emocional do seu trabalho não é saudável e motivador (McLaren, 2021).

II.8 – Comunicação Organizacional

Comunicação é sobretudo o diálogo, compartilhamento e contradição. Quando uma organização pretende abrir processos de comunicação têm obrigatoriamente que estar dispostos a ouvir e isto significa que poderão ouvir elogios, críticas, controvérsias ou debates (Titoce, 2012).

Nos dias atuais a comunicação assume uma importância estratégica cada mais elevada para o sucesso de uma organização, ou seja, uma comunicação interna que seja realmente eficaz é imprescindível para um bom funcionamento organizacional (Titoce, 2012).

A comunicação estratégica é parte do universo de comunicações de uma organização e aproxima-se muito daquilo que se designou chamar de comunicação holística ou integral, que significa ser uma forma de unificar as diferentes ações de comunicação no sentido de alcançar metas estratégicas de uma organização. A diferença entre a comunicação holística ou integral e a comunicação estratégica está no conceito diferente que cada uma apresenta, sendo que a comunicação holística ou integral baseia-se na inclusão de todas as ações possíveis (incluindo comunicação interna e externa) para alcançar as metas desejadas da organização e a comunicação estratégica detém-se, sobretudo, nas metas a alcançar e nas decisões a adotar para o efeito do que numa perspectiva das ações a adotar (Carrillo, 2014).

Recapitulando, a comunicação estabelece uma ligação e esta cria um relacionamento. Possui aptidões de comunicação altamente eficazes, em ambiente de trabalho, é imprescindível, pois como já se referiu, palavras erradas, gestos mal calculados ou significados mal interpretados podem conduzir a resultados insatisfatórios (Rocha, Rohrich, & Miguel, 2014).

A comunicação organizacional trata sobretudo de relações humanas e é uma forma de estratégia organizacional. Esta visa atender valores sociais, pois na sociedade começam a surgir novas mudanças e novas necessidades junto das pessoas e no seu contexto social surgindo assim novos valores que começaram a ser tidos em conta (o meio ambiente, sustentabilidade, responsabilidade social e entre outros). Assim, as organizações necessitam de preocupar-se com o seu processo de comunicação de modo a adotarem práticas ligadas primeiramente ao público interno para que posteriormente o público externo as reconheça (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013): “A comunicação institucional é considerada como um processo dinâmico pela forma como as organizações

se relacionam com o meio ambiente e como as várias componentes da organização no geral se conectam entre si” (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

Ao longo dos anos a comunicação organizacional foi ganhando importância estratégica e torna-se, assim, responsável pela imagem da organização com o objetivo de adquirir o reconhecimento por parte da sociedade (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

A comunicação interna numa organização é um instrumento vital para uma melhor gestão e para ir ao encontro dos interesses da própria organização e dos seus colaboradores por meio da participação e do diálogo. As organizações devem entender a importância do processo de comunicação de forma que seja atingido o objetivo que se pretende. Esta comunicação interna que deve existir em contexto organizacional deve beneficiar tanto a organização como os colaboradores (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

A estrutura da comunicação infere que a organização do trabalho favoreça o trabalho em equipa, o empenho e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e um estilo de gestão participativa (Titoce, 2012)

Sabemos que a essência do ser humano é comunicar e receber comunicação, ou seja, a comunicação é algo natural do ser humano que nos torna seres sociais ligados por redes de comunicação complexas, mas isso significa também que o processo de comunicação não serve apenas como troca de informações, mas pode ser visto como um meio de poder capaz de gerar reações e atitudes (Titoce, 2012).

Atualmente, a comunicação organizacional passa, sobretudo, pelas relações humanas onde, também, ocupa espaço de função estratégica. As organizações precisam de se preocupar com a comunicação com todas as partes interessadas, através da adoção de práticas que devem ser primeiro interiorizadas a nível interno para que possa ser reconhecido pelas outras partes (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

Como já referido, a comunicação organizacional é vista como uma ferramenta estratégica no contexto organizacional, que ultrapassa a perspectiva interna de dinamização de fluxos das informações (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

Cada vez mais as organizações necessitam de um planeamento organizacional eficaz na área da comunicação, dando especial atenção às causas sociais, preservar o meio ambiente, a qualidade dos seus produtos entre muitas outras, pois o cliente cada vez mais toma em consideração as organizações que se preocupam com esses fatores (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

Percecionar a importância da Comunicação Interna em todos os níveis hierárquicos como instrumento da administração estratégica tornou-se uma exigência para atingir a eficácia organizacional. Acredita-se que a comunicação interna é um instrumento para melhoria da gestão administrativa e para a crescente aliança daquilo que são os interesses organizacionais e dos colaboradores através da participação e do diálogo em todos os níveis (Michel, Porciuncula, & Michel, 2013).

CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS

III.1 – Metodologia e métodos

Métodos Utilizados

A atividade científica tem como finalidade a obtenção do que é verídico, por meio da comprovação de hipóteses ou objetivos que são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade. Desta forma, existe necessidade de um método de trabalho para que a pesquisa seja realizada e podemos definir método como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo- conhecimentos básicos e verdadeiros (Rauen, 2018).

No pensamento de Popper, a ciência é vista como primeiramente o lançamento de hipóteses que futuramente devem ser submetidas a técnicas de experimentação exaustivas (Rauen, 2018).

Existem três termos que surgem para designar os diversos meios que auxiliam e/ou orientam o investigador na sua busca do conhecimento que são a Metodologia, o Método e as Técnicas (Coutinho, 2014).

Os métodos de investigação são o caminho para chegar ao conhecimento científico, ou seja, são o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação (Coutinho, 2014).

As técnicas, são procedimentos de atuação específicos e particulares, meios auxiliares do método, pois dentro do mesmo método podem ser utilizadas variadas técnicas. Afirma-se que o método é o caminho e as técnicas a forma como percorrê-lo (Coutinho, 2014).

Por fim, a metodologia apresenta a função de zelar pelos métodos assinalando os seus limites e alcance, esclarecer e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação. Entende-se, então, que a metodologia tem sempre um sentido mais amplo que o “método”, pois questiona o que está por trás, os fundamentos dos métodos, as filosofias que lhes estão subjacentes e que, como já vimos anteriormente influenciam as decisões que o investigador toma (Coutinho, 2014).

A metodologia atenta às técnicas e princípios designados por métodos. Os métodos, são técnicas demasiado gerais para serem vistas como comuns a ciências distintas ou a uma

parte delas. A metodologia procura a descrição e análise dos métodos, alertar para os seus limites e recursos, clarificar os seus pressupostos e consequências, narrar as suas potencialidades nas zonas mais escuras do conhecimento. O grande objetivo da metodologia passa por auxiliar na compreensão, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio processo em si (Coutinho, 2014).

A maioria dos estudos realizados coincide em duas grandes variações metodológicas dos paradigmas de investigação que podem ser perspectiva quantitativa ou perspectiva qualitativa. Ainda, na ideia de vários autores existe uma terceira perspectiva denominada de perspectiva orientada para a prática (mais aplicada em investigações ligadas às Ciências da Educação, Psicologia e Sociologia (Coutinho, 2014).

No presente estudo irá relevar-se a perspectiva qualitativa, que embora não esteja totalmente esclarecida quanto à sua definição em muitos manuais defende-se que é aquela perspectiva contrária à quantitativa e que descreve os fenómenos por palavras em vez de números ou medidas (Wiersma, 1995).

No que diz respeito ao nível conceptual, na perspectiva qualitativa, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas sim as intenções e situações, trata-se de investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo (Coutinho, 2014).

Pretende-se perceber dois lados distintos dentro de uma organização, os líderes que têm como função numa organização chefiar um conjunto de pessoas que se regem pelas regras/princípios que este anuncia e os trabalhadores/colaboradores que são as pessoas que são lideradas. Ambos os lados são de grande interesse no estudo da gestão emocional pois todos terão as suas próprias diferenças e essas acabam por gerar pensamentos distintos.

Numa investigação qualitativa não é aceitável a padronização dos comportamentos, mas sim a riqueza da diversidade individual (Coutinho, 2014).

Como acima referido, o importante não é perceber se todos detêm os mesmos pensamentos e comportamentos (até porque isso não passaria de um exercício especulativo), mas entender as diferenças e de que forma essas ajudam igualmente uma organização a obter sucesso.

III.2 – Delimitação do universo e amostras

Permitimo-nos destacar, para o intuito deste trabalho os seguintes termos, começando com universo/população que é definido como: «Um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar» (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

A amostra é definida como: «Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população». (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Para que uma amostra seja significativa e demonstrativa devem ser fidedignas as características do universo, sendo sempre importante a existência de um número suficiente de casos (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Pretende-se que o estudo seja realizado nas Organizações de Economia Social do concelho de Esposende e do concelho de Lamego. Desta forma, o universo para o presente estudo será a totalidade das organizações Sociais de ambos os concelhos.

O objetivo será aplicar um questionário em cada organização tanto a um elemento da direção como a um elemento dos recursos humanos e serão estes a nossa amostra.

A finalidade da aplicação destes questionários nesta amostra passa por perceber quais os conhecimentos acerca da importância da gestão emocional e como esta pode ser um elemento fundamental na gestão estratégica da própria organização aplicando a um gestor dos recursos humanos ou alguém que tenha designada essa função e o questionário a um dos recursos humanos no sentido de perceber se estes se sentem motivados e parte integrante na sua organização; também verificar se na opinião destes aquela que é a forma adotada pela sua organização vai ao encontro das suas necessidades ou se caso tivesse o poder de modificar o faria.

III.3 – Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos

A recolha de dados consiste no recolher ou reunir, de forma concreta, as informações determinadas junto da amostra apresentada (Quivy, 1998).

Existem vários tipos de técnicas de recolha de dados, mas nem todas se adequam a todo o tipo de estudos e desta forma, é importante perceber qual o que após a sua aplicação nos irá oferecer respostas mais específicas e verídicas (Quivy, 1998).

A técnica de recolha de dados que será aplicada no estudo, designa-se Inquérito por Questionário que consiste em:

“Colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.” (Quivy, 1998).

Existem dois tipos de formas de aplicação dos questionários, sendo a forma mais comum a que se verifica na aplicação dos questionários em que são propostos por escrito aos inquiridos a colaboração que são designados como questionários autoaplicados. Quando as questões são formuladas de forma oral pelo pesquisador são designados de questionários aplicados com entrevista ou formulários (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Assim, existe muitas vezes a comparação entre o questionário e a entrevista (muitas pessoas acabam por confundir os processos), pois trata-se muitas vezes da forma como estes são aplicados.

Também, pode existir confusão pela forma como estes são elaborados, ou seja, o facto de se caracterizarem pela existência de perguntas abertas, em que as pessoas que respondem têm liberdade para realizarem as suas próprias respostas ao contrário do questionário as perguntas fechadas são dadas as respostas e a pessoa que está a responder apenas escolhe uma alternativa (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Num questionário, no que diz respeito à sua elaboração, as questões são maioritariamente fechadas (como já referido anteriormente) por uma razão plausível, pois este tipo de questões permite uma maior uniformidade às respostas e podem mais facilmente ser processadas, apesar de se correr sempre o risco de não incluírem todas as alternativas relevantes dado que um dos aspetos mais importantes na realização de um questionário é realiza-lo de acordo com as características das pessoas a quem serão aplicado (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Após o referido anteriormente, os questionários têm a necessidade de ser desenvolvidos, atendendo a vários aspectos importantes pois podem, posteriormente, influenciar no tratamento dos dados adquiridos. Assim, para que os dados recolhidos sejam altamente fidedignos, acredita-se e recomenda-se que antecipadamente sejam realizadas entrevistas individuais ou coletivas antes da construção definitiva das alternativas, contribuindo não apenas para a definição de um número razoável de alternativas plausíveis, mas também muito importante, redigir essas alternativas de forma coerente com os destinatários (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Assim, deve existir o designado pré-teste do questionário, ou seja, depois do questionário estar finalizado este deve passar por uma prova preliminar, com a finalidade de evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, como por exemplo: a complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão, entre outros (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

A forma como as questões são formuladas deve ter especial atenção, pois a resposta relaciona-se diretamente à forma como foi formulada a pergunta, dando especial relevância a características como, as perguntas devem ser elaboradas de forma clara, concreta e precisa; deve-se ter em consideração o sistema de referência do destinatário, e também o seu nível de informação; a pergunta apenas deve proporcionar uma única interpretação; a pergunta não deve nunca sugerir respostas; as perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

De referir que os dois questionários aplicados neste estudo foram ambos estruturados de raiz sem base em qualquer outro instrumento já utilizado.

Foram realizados consoante as necessidades que ia sendo encontrada através da literatura e que através da experiência pessoal de cada inquirido foi possível entender e até correlacionar.

Para que fosse compreendido por qualquer pessoa foi elaborado com uma linguagem adequada e simples e inicialmente existia uma introdução que explicava para que efeito servia o questionário juntamente com um consentimento informado para que nunca ninguém se sentisse obrigado a responder.

As questões em ambos os questionários foram ordenadas por três partes, como mencionado anteriormente. Numa primeira parte existe uma introdução que explica qual a razão da elaboração do questionário e um consentimento informado com todas as informações necessárias que protejam cada pessoa e apenas passam para a fase seguinte se concordarem com o mesmo.

A segunda parte é sobretudo dedicada com questões pessoais, como por exemplo, o sexo, idade, habilitação literária, qual a função que exerce na organização e há quantos anos com o intuito de percebermos se existe semelhança entre todas as organizações dos requisitos que utilizam para recrutar um colaborador e no caso da chefia para entender, por exemplo, se estamos perante líderes com mais experiência e formação mais antiga ou pelo contrário.

Por último, as questões efetuadas são para perceber qual a dinâmica da organização e de que forma são vistas, nas duas perspetivas, as emoções em contexto organizacional.

Após a estruturação do inquérito por questionário, este foi para avaliação da Comissão de Ética para existir comprovação de que os questionários realizados tinham previstas todas as normas/regras e não violavam qualquer direito dos inquiridos.

Posteriormente aos questionários serem aprovados as Organizações Sociais foram convidadas a participar no estudo através de um e-mail redigido de forma formal onde tinha explícito o que era pretendido e para que finalidade, mas também, uma breve explicação do que se pretendia perceber com o questionário, a quem deveria ser aplicado e de que forma deveria ser aplicado.

Depois da aprovação na participação dos questionários estes foram enviados, também, via e-mail em formato *Google Forms* para que fosse mais rápido e não tirasse muito tempo às pessoas, pois logo que realizado e submetido a investigadora teria logo acesso ao mesmo, sem existir a necessidade de enviarem todos os questionários via e-mail.

III.4 - Técnicas de Análise de Dados

Após o procedimento da aquisição dos dados, a fase seguinte é a de análise desses dados e a sua interpretação. Estes dois procedimentos apesar de distintos estão sempre relacionados (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

A análise tem como objetivo a organização dos dados possibilitando o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. A interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais vasto das respostas, o que é feito através da sua ligação a conhecimentos obtidos anteriormente (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Os processos de análise e interpretação variam consideravelmente em função do plano de pesquisa. Quando se trata do levantamento dos dados é fácil identificar e ordenar os

passos a serem seguidos, mas nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação (Gil, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 2008).

Neste estudo irá ser utilizada a análise descritiva para a realização da análise dos questionários apresentado às Organizações Sociais.

A análise descritiva tem como vantagem a possibilidade de aquisição dos dados, através dos questionários apresentados, que após todos realizados são organizados os dados, e em que todas as respostas iguais são contabilizadas; por último permite a criação de gráficos e tabelas que permitem perceber quantas respostas iguais existirem e conseguir relacionar as respostas com a matéria estudada.

A análise quantitativa quem como características a possibilidade de quantificar, através de números, as respostas e a partir destes ser facilmente possível a realização de comparações entre os vários questionários.

CAPÍTULO IV – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

INTERPRETAÇÃO GENÉRICA/DISCUSSÃO DOS DADOS

Foram realizados dois questionários diferentes em cada Organização Social incluída no estudo. Um dos inquéritos por questionário foi aplicado à pessoa responsável pela gestão dos recursos humanos, mesmo que dentro da organização detenha, também, outras funções e foi aplicado também inquéritos por questionário a todos os colaboradores que fizessem parte dessa organização social, ou seja, aplicou-se dois questionários distintos em cada organização social estudada.

O principal propósito de aplicar dois questionários diferentes a pessoas com cargos distintos dentro da organização social foi, sobretudo, para entender a opinião de cada uma das partes acerca da importância dada à gestão emocional dentro da sua organização e verificando se essas opiniões eram coerentes.

QUESTIONÁRIO 1- CHEFIA

Nos inquéritos por questionário referentes à chefia/gestor de recursos humanos verificou-se 8 respostas.

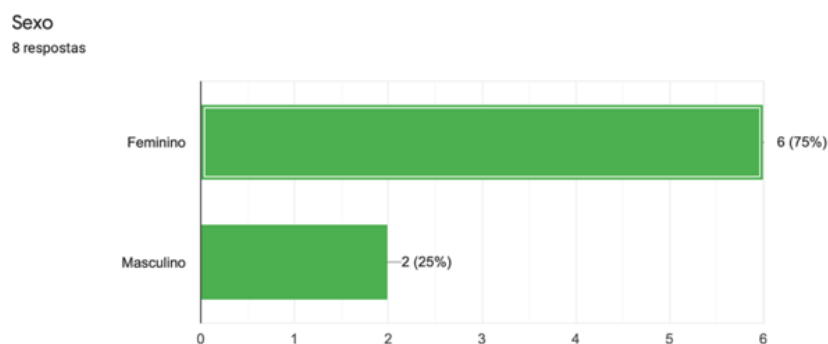


Gráfico 1- Sexo dos Inquiridos

No que diz respeito ao sexo destes inquiridos existe elevada predominância no sexo feminino o que, de alguma forma, já era esperado, visto verificarem-se nesta área mais pessoas do sexo feminino do que masculino a exercer funções dadas às diversas características que as mulheres são detentoras (protetoras, sensíveis, etc) que acabam por levar a exercer mais facilmente este tipo de funções de cariz social do que os homens.

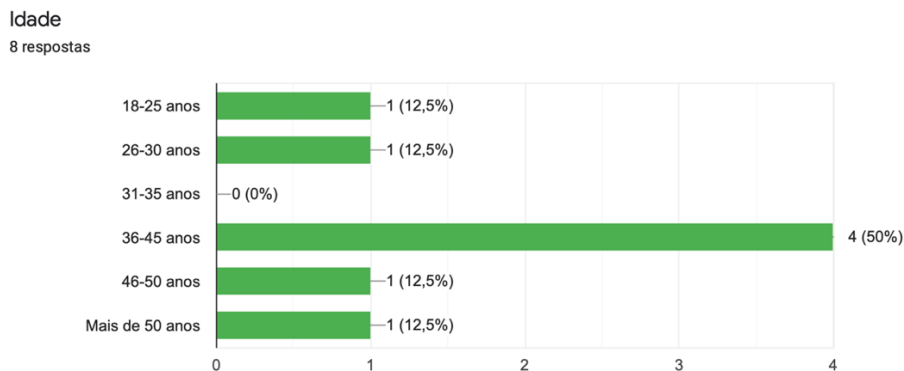


Gráfico 2- Idade dos Inquiridos

No que diz respeito à idade dos inquiridos existe maior número de pessoas com idades compreendidas entre os 36-45 anos existindo assim quatro inquiridos com estas idades e outros quatro com idades distintas, um com idade entre os 18-25 anos, outro com idade entre 26-30 anos, outro com idade entre 46-50 anos e outro com mais de 50 anos. Assim, é possível verificar que as pessoas que exercem este tipo de funções que detêm uma grande importância dentro de uma organização social são pessoas com maior idade, com outra visão da vida que jovens adultos ainda não tem talvez com mais anos de experiência o que pode remeter para mais competências neste meio.

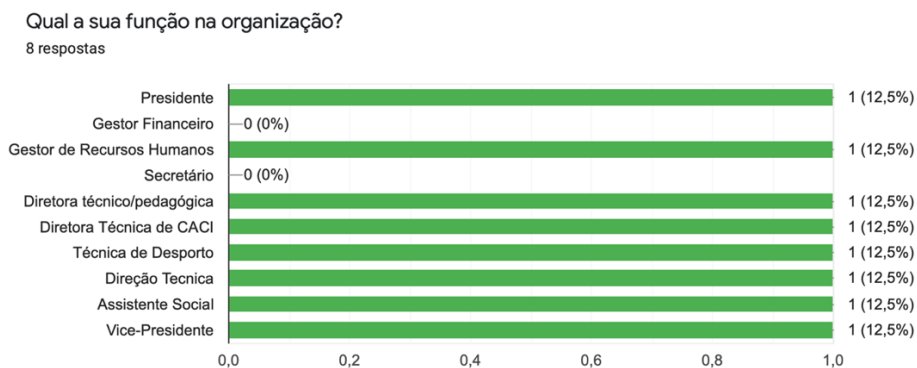


Gráfico 3- Função na Organização dos Inquiridos

No que diz respeito à função que cada inquirido que se responsabiliza pela gestão dos recursos humanos detém, é notória a variedade existente e apenas um dos inquiridos é apenas o gestor dos recursos humanos. Os inquiridos que se responsabilizam por esta função na sua organização detêm o cargo de presidente, gestor de recursos humanos, três enquanto diretoras técnicas, técnica de desporto, assistente social e vice-presidente. Desta

forma, podemos verificar que muitas vezes não há formação específica na gestão dos recursos humanos nas pessoas que exercem estas funções e que isto pode ser um fator que leva a não aplicarem algumas estratégias importantes a fomentar nos recursos humanos.

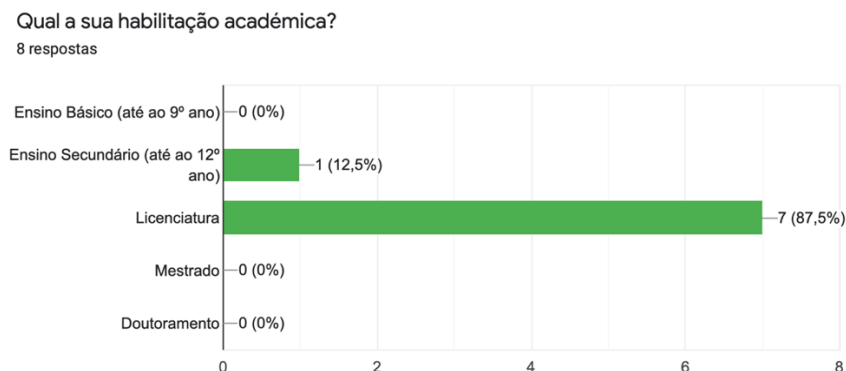


Gráfico 4- Habilitação Académica dos Inquiridos

No que diz respeito à habilitação académica dos líderes inquiridos é notório que existe uma grande predominância nos que detêm uma licenciatura, em que das oito pessoas apenas uma tem apenas o 12º ano. Estes dados podem levar-nos à perceção de que para integrar cargos de grande responsabilidade e conhecimentos é necessário obter uma instrução mais específica e profunda sobre a área de atuação que cada organização social tem.

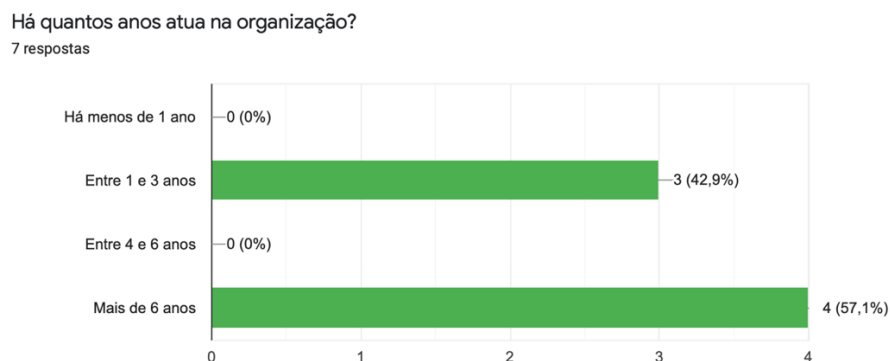


Gráfico 5- Anos de Atuação na Organização dos Inquiridos

No que diz respeito à área de atuação nas organizações existe quase uma igualdade entre líderes ainda recentes e aqueles que já desempenham funções num período mais longo na organização, verificando assim três inquiridos a exercer funções entre 1 e 3 anos e quatro inquiridos a desempenhar funções à mais de 6 anos.

Há quantos anos a organização está em atividade?
8 respostas



Gráfico 6- Anos de Atividade da Organização

Todas as organizações sociais estudadas estão em atividade há mais de 6 anos, sendo que todas já têm bastantes anos de serviço à comunidade. Quando se trata de organizações que já têm alguns anos de atividade acabam por existir mais experiência e terem-se reestruturado mais vezes permitindo que através dos obstáculos que têm ultrapassado vão melhorando e criando mais capacidades de os contornar com facilidade.

Qual o número de funcionários da organização?
8 respostas

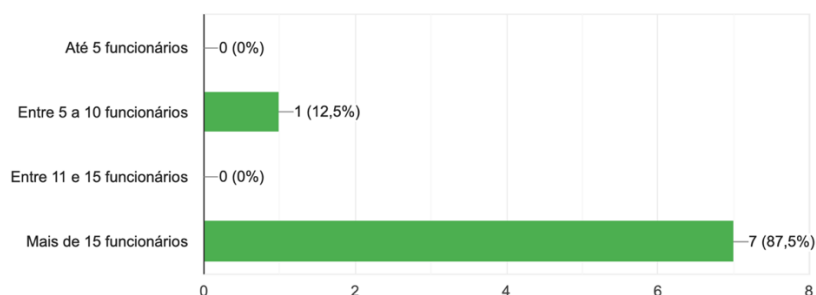


Gráfico 7- Número dos Funcionários na Organização

No que diz respeito ao número de funcionários da organização verifica-se que é bastante predominante a existência de mais de 15 funcionários o que nos pode indicar que sejam organizações maiores e com grande atividade que necessitem de colaboradores para executar todas as funções. Apenas uma organização estudada detém entre 5 a 10 funcionários o que, também, já é um número considerável de funcionários.

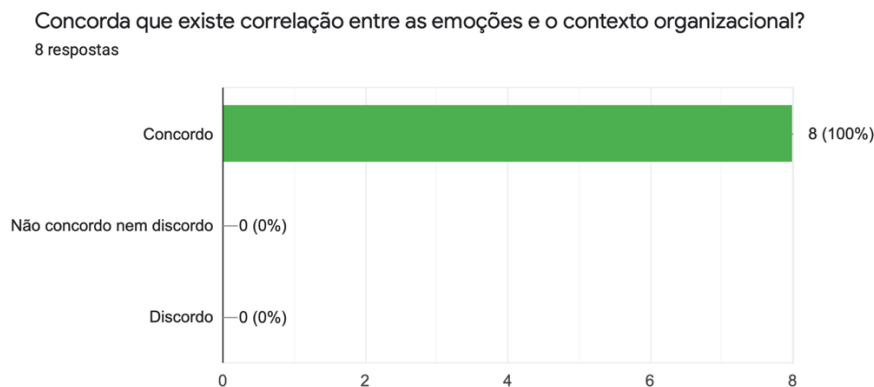


Gráfico 8- Correlação entre Emoções e Organização

No que diz respeito à relação que existe entre as emoções e o contexto organizacional todos os inquiridos responderam que concordam com a existência desta. Assim, dada a posição que os inquiridos têm na organização é de extrema importância existir a noção desta relação e talvez se possa perceber que num futuro próximo já seja possível, cada vez mais, o trabalho nas emoções dentro das organizações sociais como algo imprescindível.

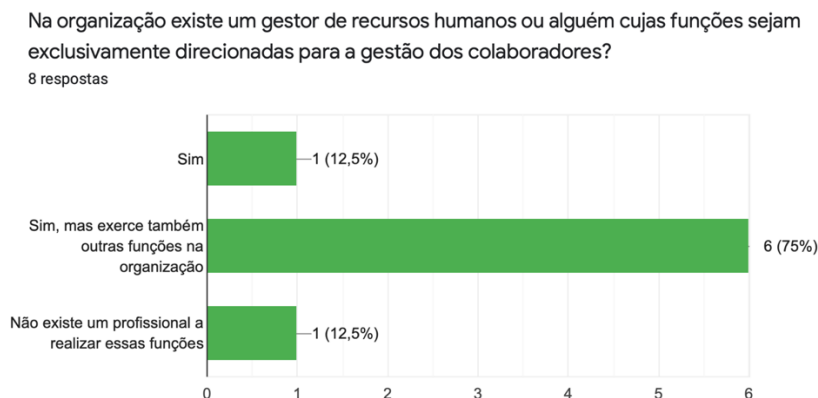


Gráfico 9- Existência de Gestor de Recursos Humanos na Organização

No que diz respeito à existência de um gestor de recursos humanos nas organizações, a maioria das respostas foi afirmativa, isto é que há alguém que tem a função de gerir os recursos humanos, mas que exerce outras funções dentro da organização. Muitas vezes, nestas situações estão responsáveis pessoas que nenhuma formação tiveram acerca da gestão de recursos humanos e não têm competências consideradas importantes que podem

fazer a diferença. De salientar que apenas uma organização social não tem um profissional a realizar a gestão dos recursos humanos.

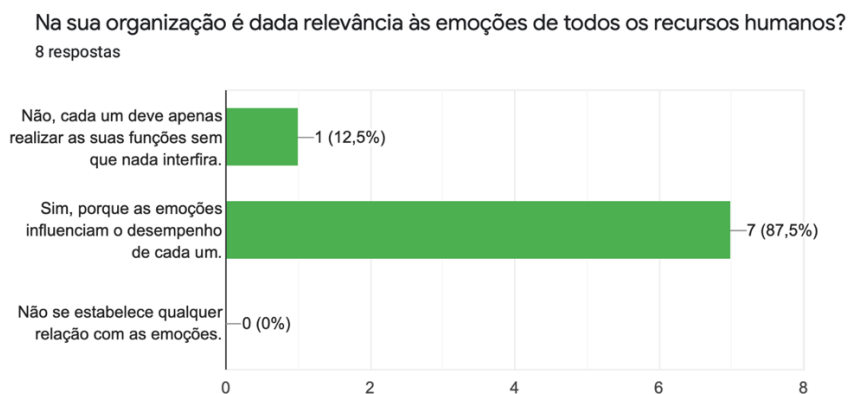


Gráfico 10- Relevância dada às Emoções do RH na Organização

No que diz respeito à relevância dada às emoções de todos os recursos humanos nas organizações sociais a grande maioria dos inquiridos respondeu que as emoções influenciam o desempenho de cada um, onde apenas 1 inquirido respondeu de forma negativa e que é da opinião que cada um deve apenas realizar as suas funções sem que nada interfira. Estaríamos a comparar as pessoas a máquinas se estas não influenciassem o seu trabalho com o estado emocional em que se encontram, mas na verdade acaba por ser quase impossível isto acontecer tratando-se de seres humanos que desempenham a sua vida consoante as suas emoções. Um líder com este pensamento poderá estar a colocar em causa a sua própria organização.

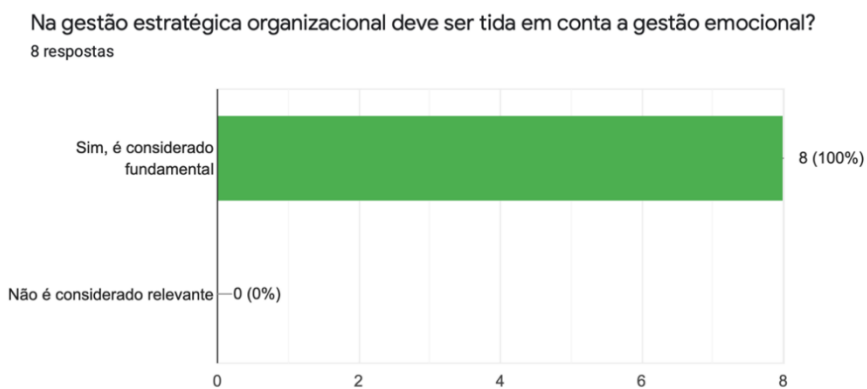


Gráfico 11- Gestão Estratégica e Gestão Emocional

No que diz respeito à gestão emocional estar implementada na gestão estratégica, todos os inquiridos concordaram que é fundamental isto acontecer. Assim, indo ao encontro da questão anterior quando se tem em conta as emoções dentro da organização social pode até tirar-se proveito delas e até utilizá-las de forma a obter sucesso organizacional.

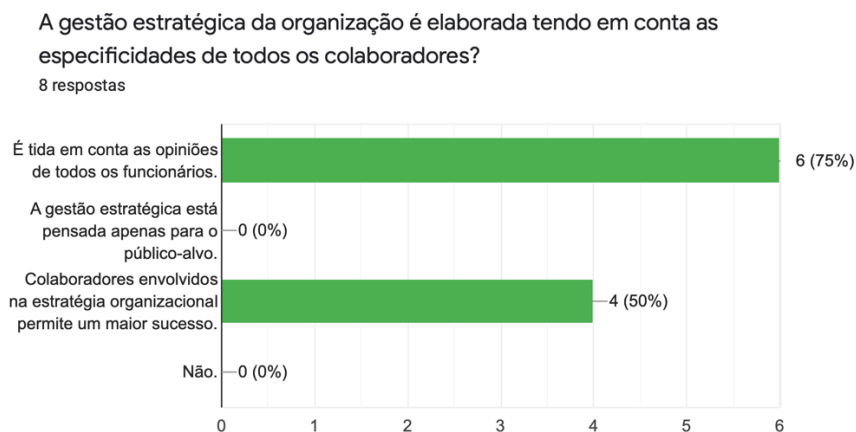


Gráfico 12- Gestão Estratégica e Colaboradores

No que diz respeito à forma como era elaborada a gestão estratégica das organizações sociais estudadas, sobretudo, se era pensada consoante as especificidades de todos os colaboradores todas as respostas confirmaram que sim, ou seja, 6 inquiridos responderam que é tida em conta as opiniões de todos os funcionários e 4 inquiridos responderam que colaboradores envolvidos na estratégia organizacional permite um maior sucesso sendo que 2 destes inquiridos selecionaram ambas as opções.

De facto, cada vez mais é perceptível que quando é desenvolvida uma estratégia organizacional em que os colaboradores fazem parte e estão diretamente envolvidos nesta, existe maior possibilidade de estes se sentirem mais motivados para executarem as suas funções e se sentirem parte integrante do “plano de ação” da organização. Assim, a probabilidade de existir um maior sucesso da organização (como um todo) passa a ser mais elevado.

Concorda que liderar pessoas passa, somente, por definir tarefas/funções?
8 respostas

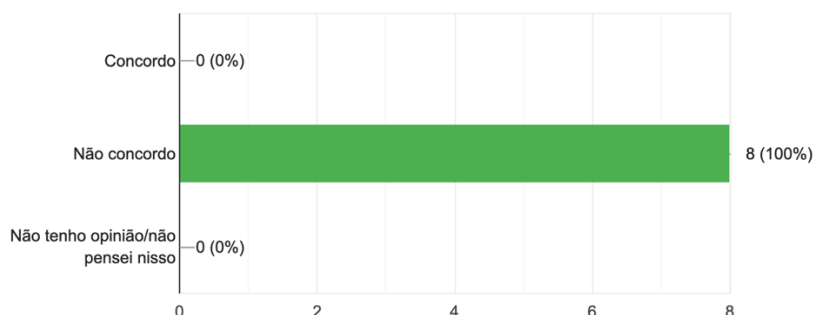


Gráfico 13- Liderança

No que diz respeito ao ato de liderar, todos os inquiridos são da opinião que um líder não deve apenas definir tarefas/funções, mas que esta função exige outras competências e funções.

Concorda que necessidades pessoais interferem com o ambiente organizacional?
8 respostas

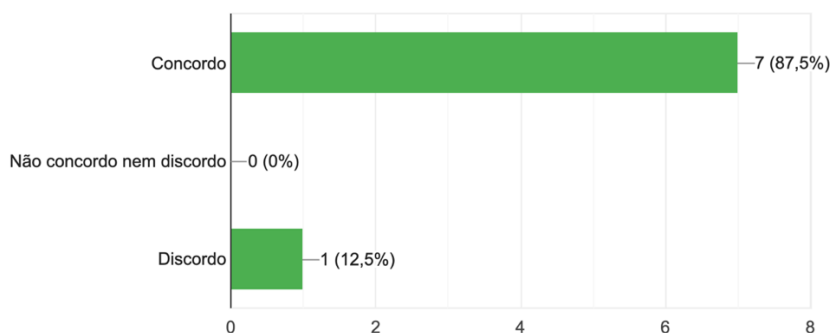


Gráfico 14- Necessidades Pessoais e Ambiente Organizacional

No que diz respeito à influência que os estados pessoais têm no ambiente organizacional 7 inquiridos concordam que existe interferência e apenas 1 discorda. Quando alguém se encontra com algum problema pessoal o grau de predisposição para o trabalho é possível que não esteja 100% pois a atenção vai quase sempre estar dedicada para esse problema. De facto, é importante manter o foco direcionado para as funções que se tem que desempenhar, mas faz parte do ser humano não conseguir desviar as emoções como quer.

Concorda que colaboradores motivados obtêm melhores resultados tanto a nível pessoal como para a própria organização?

8 respostas

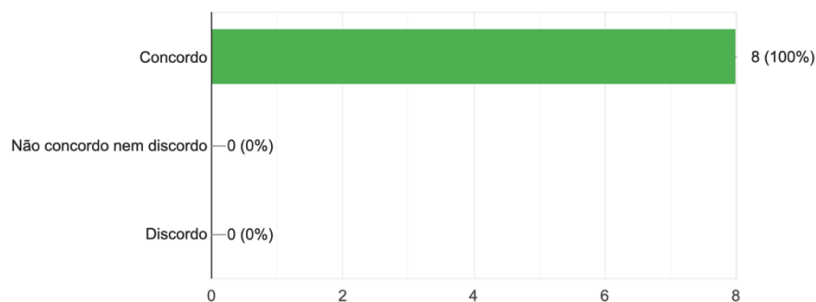


Gráfico 15- Motivação dos Colaboradores

No que diz respeito à motivação dos colaboradores todos os inquiridos concordam que colaboradores motivados obtêm melhores resultados pessoais e organizacionais. Os resultados terão tudo para ser mais favoráveis e a própria organização acaba por tirar maior partido disso pois o colaborador ao executar as suas funções está a representar uma instituição e esta é que será considerada pelos clientes.

São realizadas reuniões entre os responsáveis pela liderança e os seus colaboradores?

8 respostas

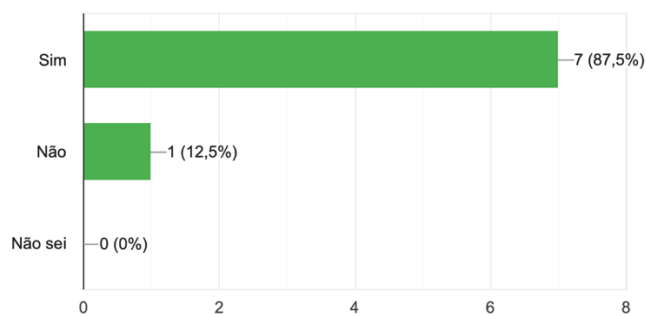


Gráfico 16- Reuniões na Organização

No que diz respeito à realização de reuniões entre os responsáveis pela liderança e os seus colaboradores dos oito inquiridos apenas um respondeu que não existem esse tipo de reuniões dentro da sua organização. Provavelmente caminhamos para que a importância destas reuniões seja cada vez mais notada dentro das organizações, o que pode justificar com a elevada percentagem das organizações que já detém essa estratégia

Se a resposta anterior foi sim, qual a frequência que são realizadas as reuniões?

7 respostas

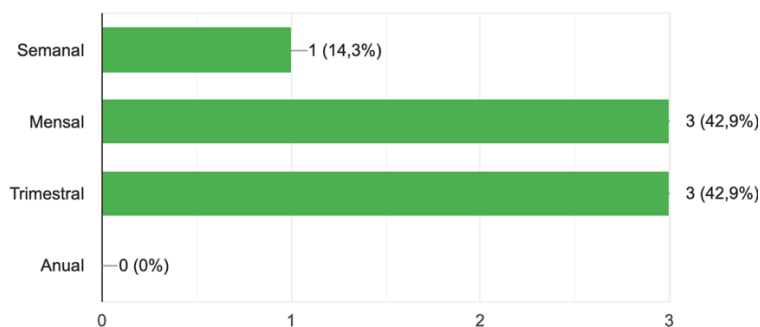


Gráfico 17- Frequência de Reuniões na Organização

Notoriamente ainda são escassas as reuniões frequentes nas organizações verificando que apenas 1 inquirido respondeu que existem semanalmente reuniões. Reuniões mensais e trimestrais estão em igual número com 3 inquiridos em cada. Ao se realizarem reuniões mais frequentes é possível solucionar mais eficazmente problemas que vão surgindo na organização e, também, reformular algumas questões que possam estar em determinado momento a serem menos objetivas.

Na organização existe alguma estratégia de motivação implementada?

8 respostas

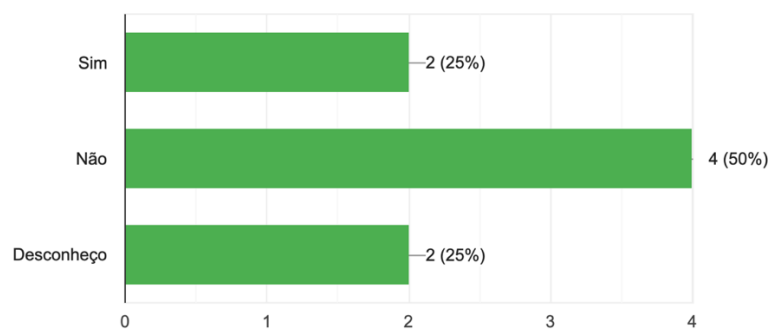


Gráfico 18- Estratégias de Motivação na Organização

No que diz respeito às estratégias de motivação implementadas nas organizações apenas 2 inquiridos afirmam existir, 4 inquiridos não detêm estratégias de motivação na organização e 2 inquiridos desconhecem. Tal como apresentado na literatura desta dissertação, existem já várias referências de que estratégias de motivação numa

organização são imprescindíveis para a existência de recursos humanos empenhados e até mais comprometidos com a sua organização.

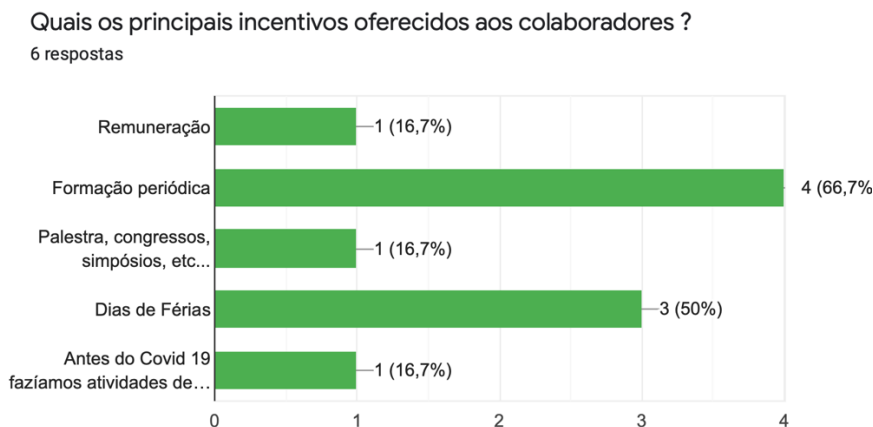


Gráfico 19- Incentivos Oferecidos aos Colaboradores

No que diz respeito aos principais incentivos oferecidos aos colaboradores o que se verifica em maior número é a formação periódica e dias de férias. Ainda existem incentivos como a remuneração, palestras/congressos/simpósios e ainda antes do Covid-19 realizam outras atividades.

É medida a satisfação com o ambiente de trabalho (por exemplo as condições de trabalho ou recompensas)?
8 respostas

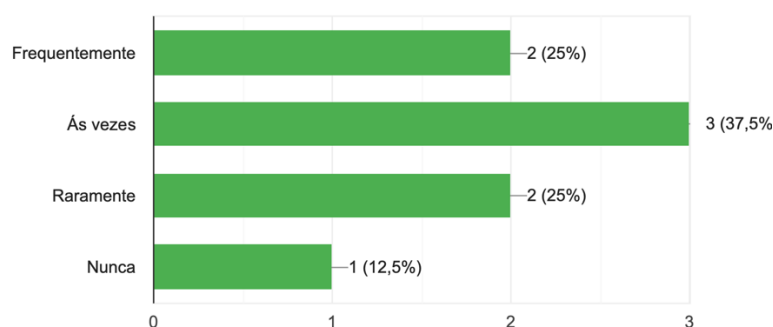


Gráfico 20- Satisfação no Ambiente de Trabalho

No que diz respeito à medição da satisfação com o ambiente de trabalho dos 8 inquiridos 2 responderam que existe esta avaliação frequentemente e 3 responderam às vezes. Numa organização onde é realizada a satisfação com o ambiente de trabalho é onde se pode estar

sempre em constante melhoria e a caminhar para o sucesso a todos os níveis (na chefia, nos colaboradores e na organização em geral).

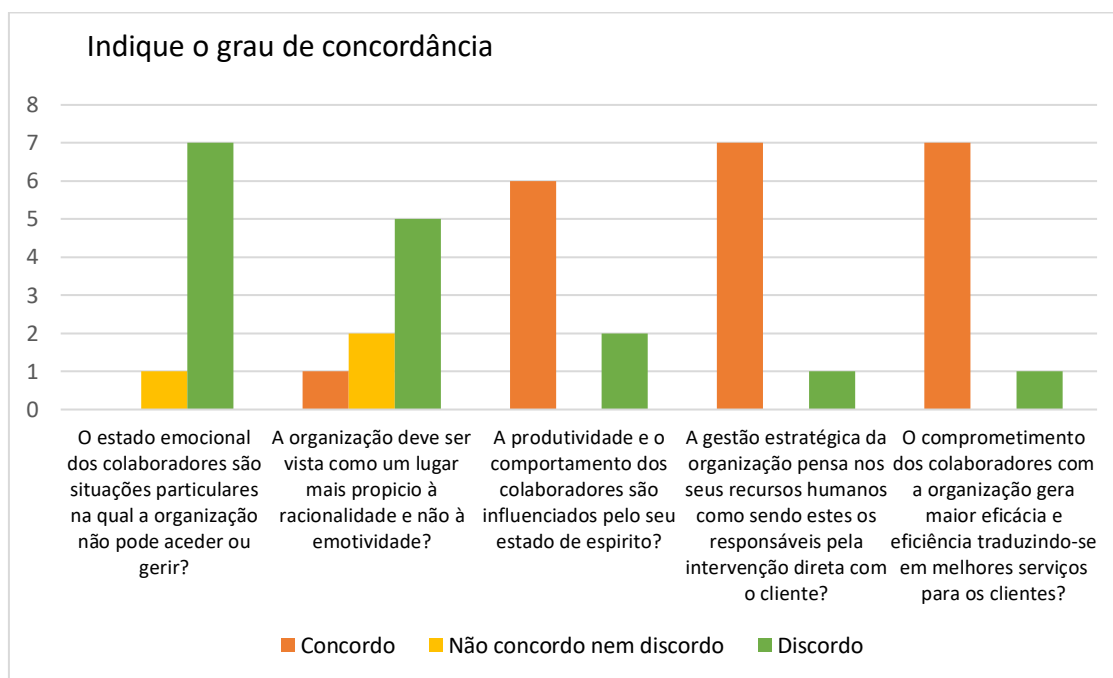


Gráfico 21- Organização e Emoção

Ao longo do questionário foi notório que a maioria dos inquiridos são da opinião que as emoções são parte influente de uma organização, seja qual for o tipo ou até que missão visa atingir na comunidade. A verdade é que se a parte emocional dos seres humanos for tida em conta naquele que é o seu trabalho pode ser meio caminho andado para que estes se sintam mais “compreendidos” e isso possa gerar motivação, empenho, dedicação, sucesso, produtividade, responsabilidade, comprometimento, emotividade e muitas outras palavras que dentro de uma organização todos querem ouvir e presenciar.

Ainda assim, existem alguns inquiridos que ainda colocam de parte as emoções quando se trata do contexto organizacional, o que talvez seja justificado pela história das organizações passadas e como estas eram encaradas (muitos ainda podem estar formatados nesse sentido), ou seja, afirmava-se que a organização deviam ser um espaço onde existia somente a racionalidade não dando espaço à emotividade.

O certo é que com o tempo e com os estudos realizados até aos dias de hoje pode-se considerar que o ser humano não tem a capacidade de desligar as suas emoções. Podem existir pessoas que consigam distanciar determinado acontecimento e as suas emoções para a certa altura (a forma como alguém vê esse acontecimento é sempre muito própria-subjetiva-, e relaciona-se com a personalidade de cada pessoa.

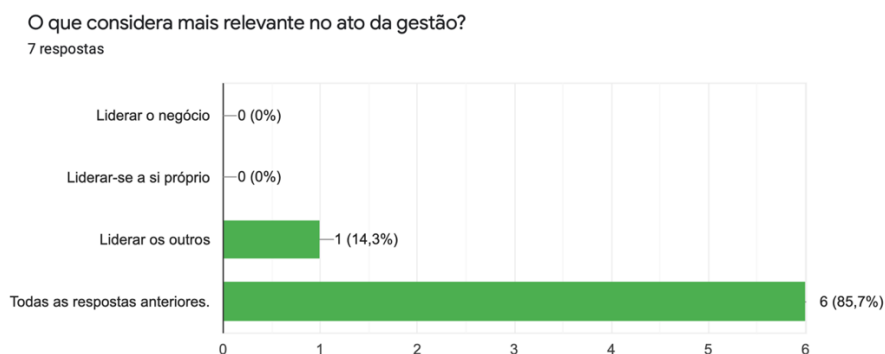


Gráfico 22- Gestão Organizacional

No que diz respeito ao ato da gestão, 6 inquiridos responderam que a função de um líder passa por liderar o negócio, liderar-se a si próprio e liderar os outros, ou seja, deve ter-se presente no ato de liderar vários aspetos além de, apenas, estipular ordens e regras aos outros. Apenas 1 inquirido respondeu que no ato de liderar o mais relevante é liderar os outros e 1 inquirido não respondeu a esta questão.

QUESTIONÁRIO 2- COLABORADORES

Nos inquéritos por questionário referentes aos colaboradores verificou-se 31 respostas.

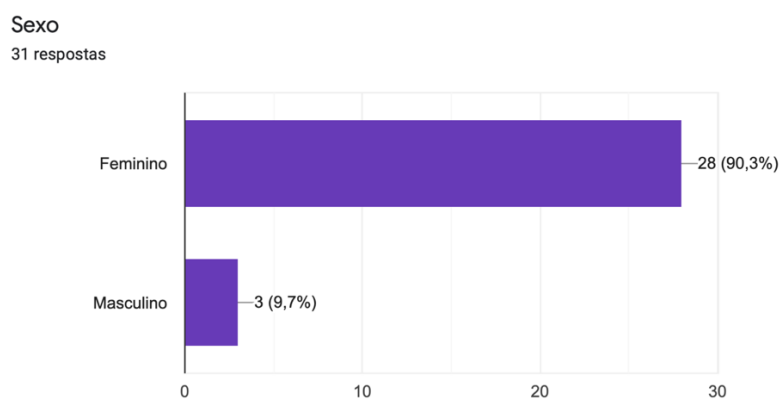


Gráfico 23- Sexo dos Colaboradores Inquiridos

No que diz respeito ao sexo dos inquiridos, tal como no questionário anterior o sexo mais predominante é o feminino. Neste caso 28 inquiridos são do sexo feminino e 3 inquiridos são do sexo masculino.

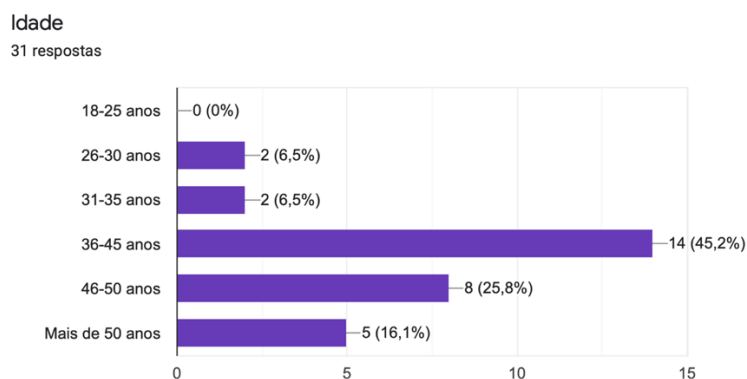


Gráfico 24- Idade dos Colaboradores Inquiridos

No que diz respeito à idade dos inquiridos, existe 14 colaboradas na faixa etária dos 36-45 anos, 8 colaboradores nos 46-50 anos, 5 colaboradores com mais de 50 anos, 2 colaboradores entre os 26-30 anos e, por último 2 colaboradores entre os 31-45 anos. Conclui-se que a maior percentagem de colaboradores tem idades compreendidas entre os 36-45 anos e, ainda, é possível verificar que nas organizações estudadas grande parte dos colaboradores são pessoas já com idades mais avançadas e não existe muitos jovens a integrar estas organizações.



Gráfico 25- Função na Organização dos Colaboradores Inquiridos

Através deste gráfico é possível verificar a discrepância de cursos, mas que desempenham a mesma função nas organizações. Deve-se, também, ter em conta o tipo de organizações onde estão inseridos, pois além de todas se designarem como organizações sociais nem todas têm a mesma finalidade. Mas, é bom lembrar, o questionário é direcionado para a função designada como “Gestor de Recursos Humanos” e nenhum tem esse nível

académico. Parece poder ler-se que as organizações não detêm alguns conhecimentos considerados relevantes no que diz respeito à gestão.

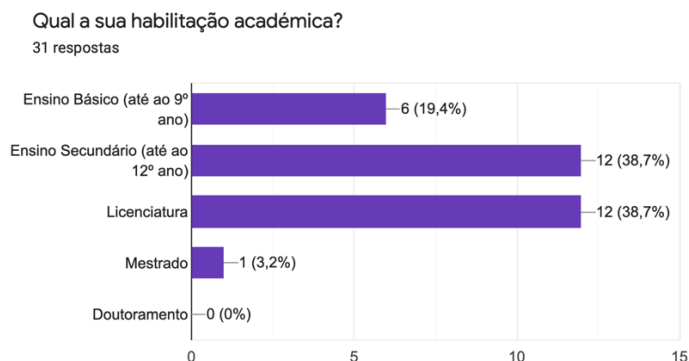


Gráfico 26- Habilitação dos Colaboradores na Organização

Através deste gráfico ainda se verifica que existem, dentro das organizações, muitos profissionais que detêm apenas o ensino secundário neste caso específico até com a mesma percentagem de colaboradores que detêm o grau de licenciatura. Comparando estes dados com os dados do gráfico anterior é possível verificar que, possivelmente, as pessoas com cargos como Assistente Operacional podem ter como escolaridade o ensino secundário pois adquirem as competências necessárias através deste grau. O que não quer dizer que pessoas com níveis académicos mais elevados não executem funções deste género e o mesmo acontece ao contrário.



Gráfico 27- Anos de Atuação dos Colaboradores na Organização

No que diz respeito aos anos de atuação dos inquiridos na organização, 17 colaboradores estão há mais de 6 anos na organização, com 6 colaboradores cada um entre 1 e 3 anos e entre 4 e 6 anos e 2 colaboradores estão há menos de um ano na sua organização. Desta

forma, a maior percentagem é de 17 colaboradores que estão na sua organização há mais de 6 anos.

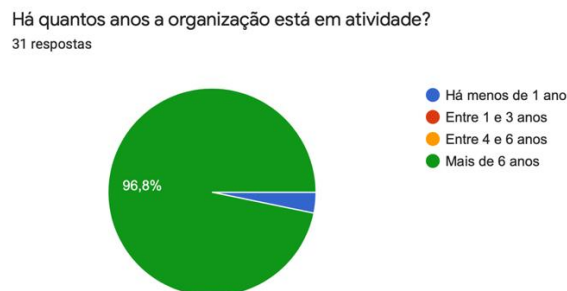


Gráfico 28- Tempo de Atividade da Organização

No que diz respeito ao tempo de atividade da organização 96,8% estão há mais de 6 anos em atividade e apenas 3,2% estão em atividade há menos de 1 ano.

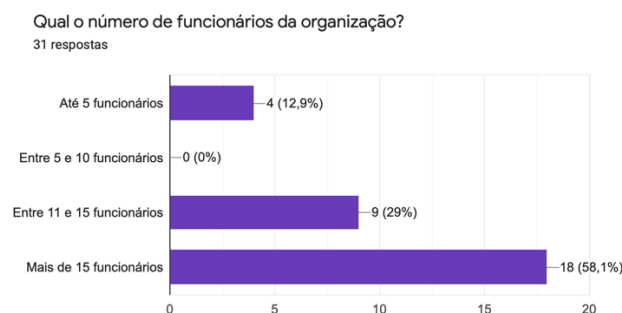


Gráfico 29- Número de Funcionários da Organização

No que diz respeito ao número de funcionários, 18 inquiridos responderam que existem mais de 15 funcionários na sua organização, 9 inquiridos responderam que existe entre 11 e 15 funcionários e 4 inquiridos responderam que existe até 5 funcionários. No entanto, comparando ao questionário aplicado à chefia apenas existia uma organização com 5 a 10 funcionários e 7 com mais de 15 funcionários. Desta forma, verifica-se que existe uma incoerência nas respostas apresentadas.

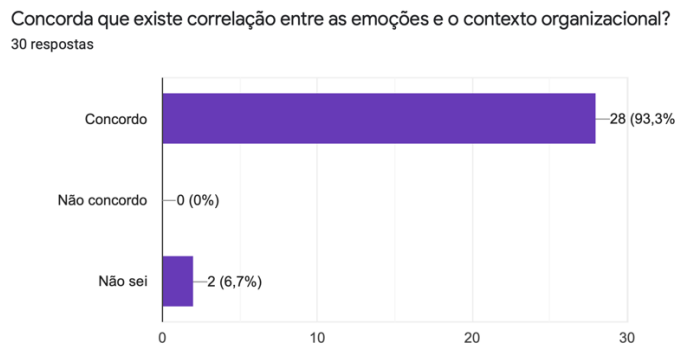


Gráfico 30- Relação entre Emoção e Organização

No que diz respeito á correlação entre a emoção e organização a grande maioria dos inquiridos respondeu que concordava, apenas dois inquiridos responderam que não sabia e um inquirido não respondeu. Percebe-se que a maioria é da opinião que as emoções devem estar presentes no contexto organizacional.

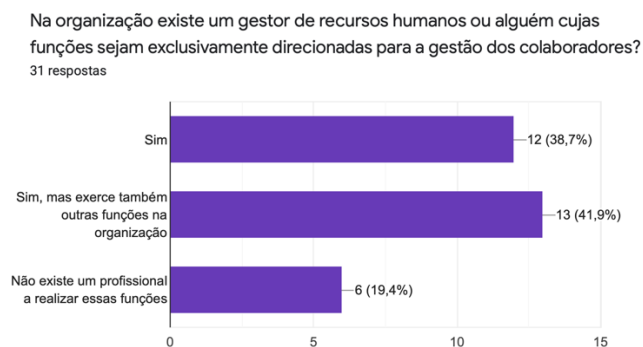


Gráfico 31- Gestor de Recursos Humanos na Organização

No que diz respeito às funções do gestor dos recursos humanos, contrariamente ao gráfico 2, doze inquiridos referem que existe alguém cujas funções são exclusivamente as de gerir os recursos humanos. Treze dos inquiridos referem que além de gerir os recursos humanos exercem também outras funções e seis inquiridos referem que não existe na sua organização alguém que desempenhe essas funções.

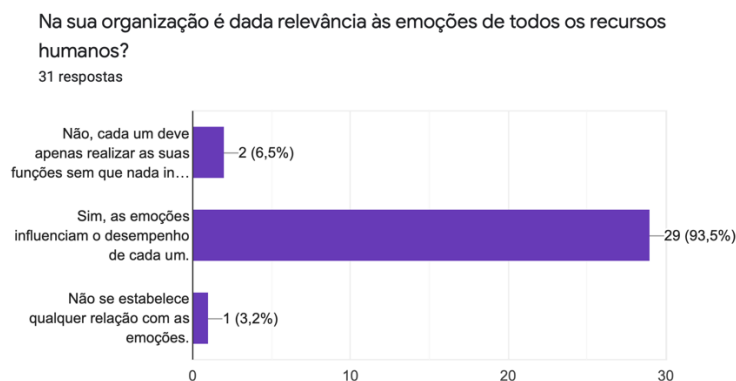


Gráfico 32- Relevância dada às Emoções na Organização

No que diz respeito á relevância dada às emoções nas organizações estudadas, em 31 inquiridos 3 são da opinião que as emoções não têm qualquer ligação com o contexto organizacional enquanto 29 inquiridos referem que as emoções influenciam o desempenho de cada um.



Gráfico 33- Importância da Gestão Emocional na Gestão Estratégica da Organização

Ainda dentro do tema da questão anterior a maioria das respostas dadas consideram que é fundamental considerar a gestão emocional na estratégia da organização. Apenas dois inquiridos não são desta opinião considerando que não é relevante para as organizações as emoções.

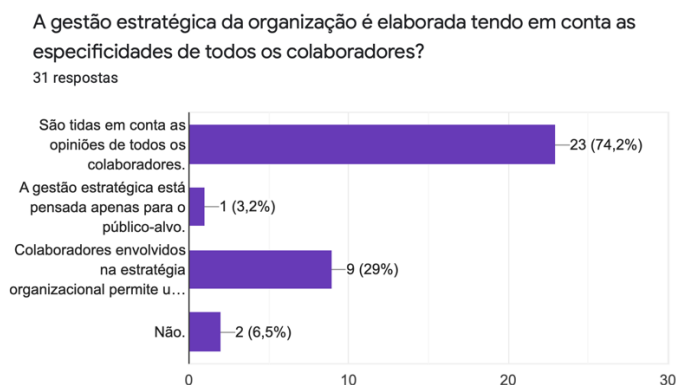


Gráfico 34- Importância dos Colaboradores na Gestão Estratégica da Organização

No que diz respeito à forma como as organizações realizam a sua estratégia organizacional tendo em conta as especificidades de todos os colaboradores, maioritariamente das respostas dos inquiridos (32) são em concordância que na sua organização está implementada uma estratégia que vai ao encontro de todas as características/ necessidades/ especificidades dos colaboradores. Enquanto um inquirido refere que a sua organização realiza a sua estratégia organizacional com base no público-alvo e 2 inquiridos referem que a sua organização não tem por base os colaboradores na sua estratégia.

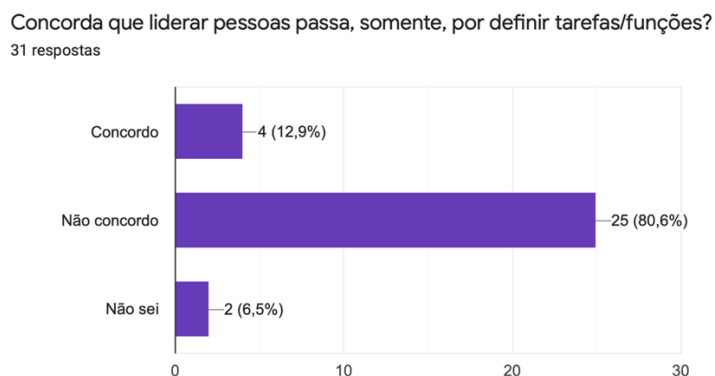


Gráfico 35- Liderança na Organização

No que diz respeito ao ato de liderar, 25 dos inquiridos não concordam que liderar passa, somente, por definir tarefas/ funções que possivelmente um líder deva ter muitas mais coisas tidas em conta quando se trata de gerir pessoas. Ainda existem 4 inquiridos que concordam com esta afirmação e que possivelmente na sua própria organização funcione

este método e desta forma não se questionarem sobre ele. Ainda 2 inquiridos não têm opinião acerca deste tema.

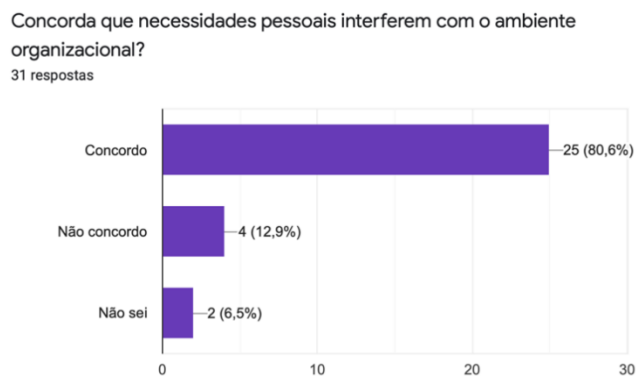


Gráfico 36- Necessidades Pessoais e Ambiente Organizacional

No que diz respeito a interferência que as necessidades pessoais têm com o ambiente de trabalho, os valores são idênticos á questão anterior, 25 inquiridos confirmam esta afirmação, 4 inquiridos não concordam e 2 inquiridos não sabem. É possível refletir que os mesmos inquiridos que não são da opinião que as emoções devem estar presentes nas organizações, possivelmente concordam que uma organização devia ser um lugar mais propicio á racionalidade e não à emotividade.

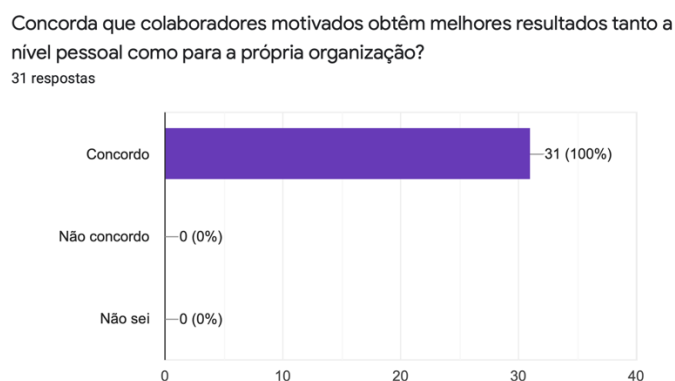


Gráfico 37- Motivação dos Colaboradores e Influência nos seus resultados

No que diz respeito a afirmação apresentada os 31 inquiridos concordam que colaboradores motivados são aqueles que obtêm melhores resultados quer a nível pessoas quer para a própria organização. Importante será numa organização existir a preocupação de implementar estratégias de motivação.

São realizadas reuniões entre os responsáveis pela liderança e os seus colaboradores?

31 respostas

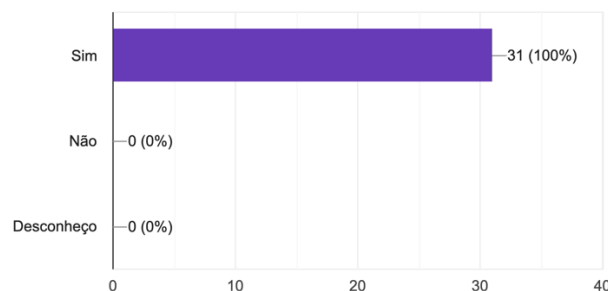


Gráfico 38- Reuniões entre Líderes e Colaboradores

No que diz respeito às reuniões entre líderes e colaboradores os 31 inquiridos responderam que existem nas suas organizações essas reuniões. A existência destas reuniões nas organizações permite com que exista a possibilidade da existência de um maior trabalho em equipa.

Se a resposta anterior foi sim, qual a frequência que são realizadas as reuniões?

30 respostas

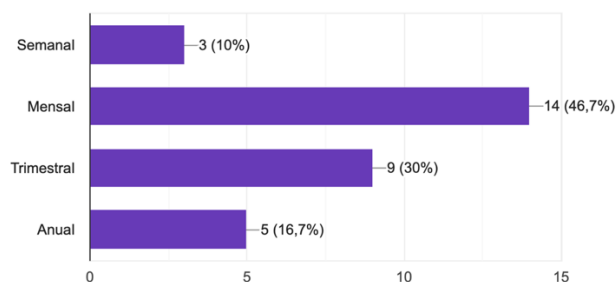


Gráfico 39- Frequência na Realização das Reuniões

Estas reuniões qualquer que seja a frequência com que são realizadas são de extrema importância pois um colaborador consegue perceber outro tipo de coisas que muitas vezes um líder não tem acesso. Assim é possível que os colaboradores possam transmitir as suas ideias, as informações e até a sua opinião sobre o que vai acontecendo. Assim, é possível existir uma troca de informação que irá acrescentar valor à atuação da organização e de todos os seus profissionais.

Na organização existe alguma estratégia de motivação implementada?
31 respostas

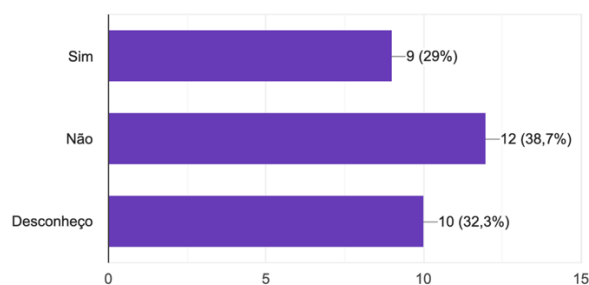


Gráfico 40- Estratégia de Motivação na Organização

Já referida anteriormente e a importância da motivação no local de trabalho, algumas organizações já detêm estratégias nesse sentido, mas neste caso, tal como se verifica no gráfico, apenas 9 inquiridos responderam que existe enquanto 12 responderam não existir qualquer estratégia de motivação na sua organização e 10 desconhecem (ou seja, mesmo que exista possivelmente, nos colaboradores, não provoca o efeito desejado).

Quais os principais incentivos oferecidos aos colaboradores ?
26 respostas

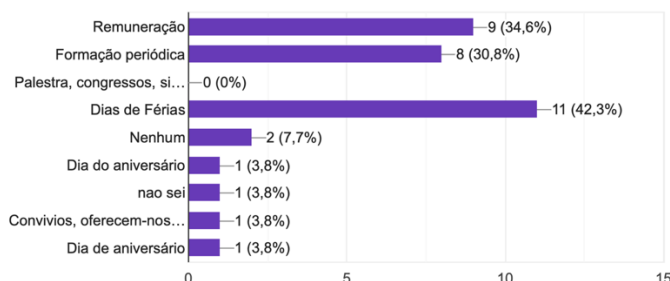


Gráfico 41- Principais Incentivos Oferecidos aos Colaboradores

No que diz respeito aos principais incentivos oferecidos aos colaboradores, em maior número são os dias de férias, remuneração e formação periódica. Alguns destes podem ser utilizados, também, como motivação para os seus colaboradores pois a grande maioria das pessoas desejam estes 3 tipos de coisas que são favoráveis quer para a sua vida pessoal (dias de férias e remuneração) quer para a sua vida laboral (formação periódica).

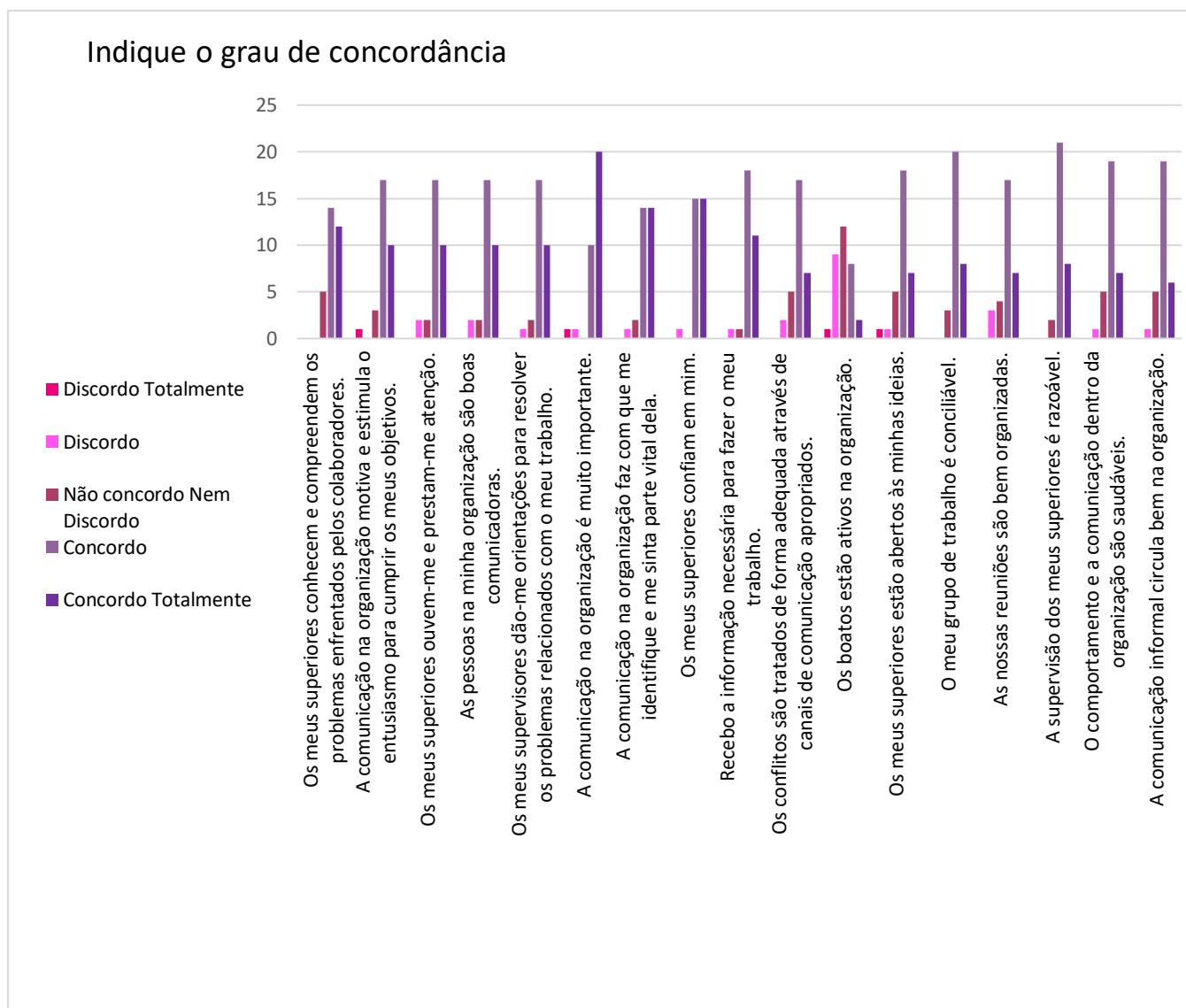


Gráfico 42- Contexto Organizacional

Maioritariamente as respostas mais frequentes dadas pelos inquiridos foram positivas e demonstraram um ambiente organizacional, também, positivo nas organizações estudadas.

No entanto algumas respostas demonstram que o clima organizacional para alguns inquiridos não é satisfatório. Ainda assim, é bastante favorável entender que as organizações sociais ao longo dos anos têm vindo a ser sensibilizadas para questões ligadas com as emoções e que estas não devem ser encaradas somente como um lugar com uma atuação mais racional, mas relacionar esta com a emotividade e tirar o melhor dos dois mundos para a organização social.

A forma como os líderes encaram os seus colaboradores, muitas vezes, é a chave para que estes se sintam motivados, comprometidos e continuem a colocar todo o entusiasmo no seu trabalho para assim obterem resultados bastante favoráveis.

Quando isto não se verifica os colaboradores irão apenas realizar as funções estritamente necessárias e não irão ter interesse em obter resultados positivos.

É medida a satisfação com o ambiente de trabalho (por exemplo as condições de trabalho ou recompensas)?
29 respostas

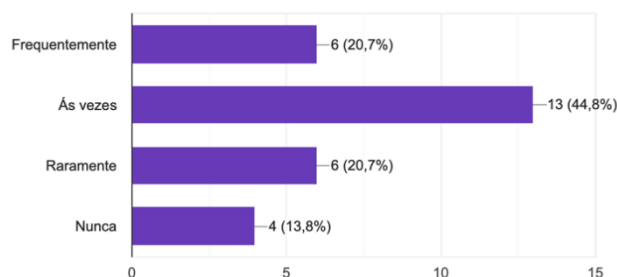


Gráfico 43- Medição da Satisfação com o Ambiente de Trabalho

No que diz respeito à medição da satisfação com o ambiente de trabalho é notório que ainda não se encontra estabelecida com frequência este tipo de métodos. Ou, também, os colaboradores podem não estar familiarizados com este tipo de procedimentos e não sejam envolvidos neles quando realizados, ou seja, pode ser realizado esta avaliação pela chefia. Ainda assim 6 inquiridos responderam que frequentemente é realizada esta avaliação, 13 inquiridos responderam que apenas é realizada às vezes, 6 inquiridos responderam que raramente é realizada, 4 inquiridos responderam que nunca é realizada e 2 inquiridos não responderam a esta questão.

Conclusões dos dois questionários

Perante os dados analisados, é perceptível que as organizações sociais no âmbito deste estudo apresentam resultados bastante idênticos quer nos colaboradores estudados quer na parte da chefia, revelando que atualmente já se verificam organizações com técnicas implementadas assentes na preocupação pela vertente emocional.

Algumas ainda estão moldadas aos pensamentos mais antigos, a modelos de gestão desadequados, não trabalhando na sua organização a vertente emocional, tendo ainda métodos formatados acerca da estruturação de uma organização.

Atualmente muitos abordam as emoções em contexto organizacional como imprescindíveis tanto para o seu bom funcionamento como para a execução da sua principal missão com mais qualidade, tendo verificado isso na literatura apresentada acima. Ainda assim, teremos que ter sempre presente que ainda existe um largo caminho a percorrer.

O certo é que talvez nunca se chegará a um consenso no que diz respeito a algumas questões que vão acontecendo em contexto organizacional pois a verdade é que quando se fala de pessoas/seres humanos nunca se poderá “agradar” a todos e existirá sempre ideias, valores e pensamentos que se distinguem e desta forma sempre haverá conflitos de personalidades.

Também, não se pode negar que as emoções são algo que cada pessoa tem e vive de forma muito particular e irá se distinguir da outra pessoa, podendo existir assim formas de abordar cada questão, problema, ou situação de maneira distinta e ajustada. Ainda assim, existem situações que não podem fugir muito à regra, quer dizer, à estratégia organizacional e que não se poderá estar a criar preocupação se um ou outro trabalhador poderá não concordar.

A verdade é que uma organização só poderá ser duradoura se estudar diversas situações e aplicar várias estratégias.

Uma organização social com uma estratégia bem elaborada e, sobretudo, estudada a partir dos seus recursos humanos não tem muito por onde “falhar”, pois quando se atende às necessidades das pessoas e é notório que todos os elementos de uma organização são escutados ativamente haverá mais satisfação e prontidão na execução de tarefas. Quando todas estas preocupações estiverem a ser atendidas a probabilidade de sucesso organizacional irá aumentar.

No primeiro questionário realizado a chefias/ gestores de recursos humanos, maioritariamente apresentam conhecimentos acerca da importância dos seus colaboradores nas organizações e mantém um clima organizacional positivo e com consciência que estes são uma parte muito importante de uma organização social, pese embora a gritante falta de formação na área.

CONCLUSÃO

As emoções durante muitos anos foram vistas nas organizações sociais como insignificantes e sempre associadas com o pensamento de que não poderiam e nem deviam influenciar o comportamento dos profissionais. Isto significava também que as próprias organizações eram vistas segundo uma abordagem racional e não emotiva.

Hoje sabemos mais sobre as emoções. As emoções são capazes de influenciar a vida de todas as pessoas em inúmeros contextos, nomeadamente pessoal e profissional (e é inegável a sua relevância no âmbito cognitivo). No âmbito do contexto profissional as emoções são muitas vezes vistas como negativas e encaradas como um contratempo à função que é desempenhada. Naturalmente, as emoções fazem parte do ser humano e não podem simplesmente ser “desligadas” só porque estão em contexto laboral.

Atualmente começam a ver-se sinais bem mais positivos, quer dizer, já se percebeu a indiscutível e próxima ligação entre racionalidade e emotividade, isto é, que devem andar de mãos dadas nas Organizações Sociais e com isso, procurar tirar o maior proveito de ambas, interligando-as entre si.

Deve-se, contudo, ter sempre presente de que as pessoas são todas distintas e cada uma tem as suas características, e que embora a trabalharem para um bem comum, elas não podem nem devem ser consideradas “máquinas” de produção de serviços, ainda que muitas vezes o sejam como a intervenção realizada acaba por colocar em causa (muitos fatores estão aqui em jogo como se percebeu).

Assim, é necessário existir uma cultura de sensibilização para as emoções (especificas ou não) que nos permitam ter empatia pelo próximo significando isto um encontro com um reflexo do altruísmo das nossas ações e realçando a importância do cuidar (como dimensão humana) e dos cuidados na prestação de serviços, sobretudo com os mais debilitados ou desfavorecidos.

Também, no contexto organizacional é muito importante existir a preocupação pelas emoções por parte da liderança, isto é, por parte de um líder para com os seus colaboradores. Colaboradores motivados e com o sentimento de que fazem parte de algo, têm uma opinião favorável da organização e do próprio trabalho que desenvolvem (se a sua opinião é tida em conta, irão mais facilmente estar comprometidos com a sua organização e trabalharem para o sucesso da mesma). De notar que os colaboradores demonstraram assim uma consciência clara não só da sua atividade que desenvolvem como da necessidade de compreensão das suas emoções e necessidades. Naturalmente

seria importante, uma agenda mais alargada (leia-se, uma dissertação mais extensa) para cuidar de temas que poderiam ainda sugerir e fortalecer este tema como a apreciação e ou medição de elementos como a satisfação e o comprometimento no trabalho enquanto indicadores emocionais de uma gestão eficaz e eficiente. Infelizmente, não foi possível neste lugar esse alargamento do estudo, mas fica o apontamento.

O tema da gestão emocional pode ser visto também segundo um outro tópico, o do descuido. Descuidar o impacto das emoções no trabalho pode levar a uma ruína prematura das relações laborais e em última análise, ao insucesso da organização; o descuido para com os funcionários poderá ser fulcral para que percam o compromisso com a organização e não se sintam motivados para serem eficazes e eficientes nas suas funções levando ao insucesso de toda a organização social.

Desta forma, as emoções de cada colaborador devem ser trabalhadas em proveito da própria organização fazendo com que estes se mantenham motivados e satisfeitos para através das suas competências contribuírem para o sucesso organizacional.

Na sabedoria popular costuma dizer-se que “Trata o outro como gostavas que te tratassem a ti”, mas na verdade devemos “Tratar o outro como ele gostava de ser tratado”.

A presente dissertação foi realizada, sobretudo, pela necessidade de um maior conhecimento acerca de questões ligadas à gestão estratégica das organizações e como questões acerca da gestão emocional, inteligência emocional e comunicação organizacional podem influenciar os objetivos a traçar e os resultados obtidos.

As necessidades das pessoas, em geral, são diferentes e cada vez com mais especificidades, ou seja, devido a surgirem novas necessidades na sociedade isto transpõe para a organização tanto a nível dos clientes como dos recursos humanos.

Foi perceptível ao longo do desenvolvimento desta dissertação que uma organização social deve ter a preocupação com todos os seus colaboradores e muitas vezes darem-se autonomia para a realização de certas atividades para lhes ser transmitida a confiança que eles necessitam para serem pessoas mais motivadas e desenvolverem o seu nível de comprometimento com a organização.

É importante que muitas vezes a organização no processo de recrutamento e seleção dê prioridade a pessoas com características próprias que as diferenciam das demais pois atualmente as competências que cada pessoa tem é que fazem a diferença na forma como desempenham as suas atividades.

Assim, é importante estar presente em contexto organizacional a inteligência emocional para um uso inteligente das próprias emoções e, também, auxiliar a guiar os comportamentos, por exemplo, quando se trata de uma resolução de um problema complicado entre colaboradores, ou a finalizar um negócio importante com um cliente. Um indivíduo com inteligência emocional é alguém que se encontra apto para lidar com estados de espírito instáveis.

Uma das bases da inteligência emocional é, também, a comunicação pois deve-se sempre entender de que forma se deve comunicar para que a outra pessoa compreenda a informação que estamos a querer passar e não o contrário. É importante existir a preocupação da organização fomentar uma boa comunicação não só entre colaboradores, mas, também, entre a chefia e os colaboradores.

Concluindo, a presente dissertação foi bastante enriquecedora, devido à percepção de como as organizações encaram conceitos como a gestão emocional ao longo dos tempos até à atualidade, verificando que ainda há necessidade de transmitir ao nível estratégico das organizações a relevância de desenvolver estas temáticas e como estas podem levar ao sucesso organizacional.

Bibliografia

- Aleixo, A. (2014). Da Economia Social para a Economia Solidária .
- Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Setor: uma perspetiva de formação vez a vez. *Inovação e Qualidade no Terceiro Setor*, 51-56.
- Barros, J. P. (2018). Influência das Emoções na Performance do Colaborador. Lisboa. *Câmara Municipal de Esposende*. (2020). Obtido de <https://www.municipio.esposende.pt>
- Câmara Municipal de Lamego*. (2020). Obtido de <https://www.cm-lamego.pt>
- Campos, M. T. (Outubro de 2013). O Terceiro Setor em Portugal. *A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte*. Covilhã.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação e Sociedade, vol.26, 2014, pp.71-80. *Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais*. Badajoz, Espanha.
- Conselho Nacional para a Economia Social*. (s.d.). Obtido de <https://cnes.org.pt>
- Costa, A. S. (Abril de 2015). As emoções e o trabalho emocional em contexto organizacional: um estudo acerca das agentes de geriatria. Braga.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais*.
- Damásio, A. (2012). Em A. Damásio, *Ao encontro da Espinosa: as emoções sociais e a neurologia do sentir*. Temas e Debates.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: atlas.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Em R. B. Daniel Goleman, *O Poder da Inteligência Emocional-como liderar com sensibilidade e eficiência*. Campus.
- McLaren, K. (2021). *The power of emotions at work*. Colorado: Sounds True.
- Michel, J., Porciuncula, C. G., & Michel, M. (2013). Revista Internacional de relaciones Públicas, Nº6, VOL.III, pp.117-136. *A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto*.

- Milhorne, J. C., & Rowe, D. O. (2018). *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 16(1), pp.69-77. doi: 10.21714/1679-18272018. Obtido de <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>
- Moreira, V. L. (2017). A Importância da Inteligência Emocional nas Organizações. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, 84-96.
- Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social?
- Page, M. (2020). Obtido de A Importância da Inteligência Emocional no Local de Trabalho.
- Pina, M. C., Rego, A., Cunha, R., & Cabral, C. (2016). Em A. R. Miguel Cunha, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH.
- Pré- Diagnóstico Social de Lamego. (2015).
- Quintão, C. (2004). Terceiro Setor: Elementos para referenciação teórica e conceptual. In V.C. Sociologia.
- Quivy, R. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rapaz, T. M. (2015). O Terceiro Setor necessita de (uma) estratégia? O caso Português?
- Rauen, F. (2018). *Roteiros de Investigação Científica*. Clube dos Autores.
- Rocha, A., Rohrich, O., & Miguel, A. (2014). Em A. Rocha, O. Rohrich, & A. Miguel, *Gestão Emocional de Equipas: Em ambiente de projeto*. FCA.
- Rodrigues, M. d., & Gonzaga, A. R. (2018). *Inteligência Emocional nas Organizações*. Canoas: UnilaSalle.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Bidgoli, M. G., Ghodsi, A., & Bidgoli, A. G. (2016). Health, Spirituality and medical Ethics;3(1):10-17. *The relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Obtido de The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and job Satisfaction: http://jhsme.muq.ac.ir/files/site1/user_files_47cdd4/zamini-A-10-26-41-6b84aee.pdf
- Titoce, M. R. (2012). O Contributo da Comunicação Interna para o Empenhamento Organizacional. Instituto Politécnico de Lisboa- Escola Superior de Comunicação Social.

Valente, J. (2018). A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas Organizações de Economia Social: um estudo sobre as organizações do concelho de Castelo de Paiva.

Vieira, R. F. (2004). *Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas*. Editora Mauad.

Wiersma, W. (1995). *Research Methods in Education: An introduction*. Boston.

APÊNDICES

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Este estudo decorre no âmbito da redação da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, na qual se pretende validar o estudo da “Gestão Emocional nas Organizações Sociais” que tem como principal propósito perceber a importância das emoções em contexto organizacional.

Assim, é necessário a aplicação de um inquérito por questionário para uma análise e compreensão mais apurada deste tema de forma a gerar informação mais conclusiva. Após ser concluído o estudo todo o material recolhido será destruído após ser utilizado na dissertação.

Declaro que os objetivos e os procedimentos desta investigação me foram explicados e as razões por trás de cada questão me foram igualmente esclarecidas, bem como pretendo participar voluntariamente no estudo.

Atesto que estou inteirado dos meus direitos incluindo o de parar o inquérito quando quiser sem quaisquer consequências e de recusar a participação no mesmo sem ter que dar justificações.

Desta forma, declaro que aceito participar nesta investigação com a reserva do anonimato e confidencialidade e sem dano ético e/ou moral.

Investigador _____

(assinatura)

Participante _____

(assinatura)

Bruna Daniela Caseiro Marques (e-mail: brunadcmarques@gmail.com)

Lamego, _____, de _____ de 2021

QUESTIONÁRIO TESE DE MESTRADO COLABORADORES

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

As respostas são confidenciais não existindo respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para a investigação em curso.

Para que seja possível obter resultados fidedignos e que representem a realidade, as respostas devem ser sinceras e rigorosas.

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

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração.

1- Sexo:

- Feminino.
- Masculino.

2- Idade:

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

3- Qual a sua função na organização?

- Gestor de Recursos Humanos
- Técnico Superior.
- Assistente Técnico.
- Assistente Operacional.
- Outra opção...

4- Qual a sua habilitação académica?

- Ensino Básico (até ao 9º ano).
- Ensino Secundário (até ao 12º ano).
- Licenciatura.
- Mestrado.
- Doutoramento.

5- Há quantos anos trabalha na organização?

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

- 6- Há quantos anos a organização está em atividade?
- Há menos de 1 ano.
 - Entre 1 e 3 anos.
 - Entre 4 e 6 anos.
 - Mais de 6 anos.
- 7- Qual o número de funcionários da organização?
- Até 5 funcionários
 - Entre 5 e 10 funcionários.
 - Entre 11 e 15 funcionários.
 - Mais de 15 funcionários.
- 8- Concorda que existe correlação entre as emoções e o contexto organizacional?
- Concordo.
 - Não concordo.
 - Não sei.
- 9- Na organização existe um gestor de recursos humanos ou alguém cujas funções sejam exclusivamente direcionadas para a gestão dos colaboradores?
- Sim.
 - Sim, mas exerce também outras funções na organização.
 - Não existe um profissional a realizar essas funções.
- 10- Na sua organização é dada relevância às emoções de todos os recursos humanos?
- Não, cada um deve apenas realizar as suas funções sem que nada interfira.
 - Sim, as emoções influenciam o desempenho de cada um.
 - Não se estabelece qualquer relação com as emoções.
- 11- Na gestão estratégica organizacional deve ser tida em conta a gestão emocional?
- Sim, é considerada fundamental.
 - Não é considerada relevante.
- 12- A gestão estratégica da organização é elaborada tendo em conta as especificidades de todos os colaboradores?
- São tidas em conta as opiniões de todos os colaboradores.
 - A gestão estratégica está pensada apenas para o público-alvo.
 - Colaboradores envolvidos na estratégia organizacional permite um maior sucesso.
 - Não.
- 13- Concorda que liderar pessoas passa, somente, por definir tarefas/funções?
- Concordo.
 - Não concordo.
 - Não sei.
- 14- Concorda que necessidades pessoais interferem com o ambiente organizacional?

- Concordo.
- Não concordo.
- Não sei.

15- Concorda que colaboradores motivados obtêm melhores resultados tanto a nível pessoal como para a própria organização?

- Concordo.
- Não concordo.
- Desconheço.

16- São realizadas reuniões entre os responsáveis pela liderança e os seus colaboradores?

- Sim.
- Não.
- Desconheço.

17- Se sim, qual a frequência?

- Semanal.
- Mensal.
- Trimestral.
- Anual.

18- Na organização existe alguma estratégia de motivação implementada?

- Sim.
- Não.
- Desconheço.

19- Quais os principais incentivos oferecidos aos colaboradores?

- Remuneração.
- Formação Periódica.
- Palestra, congressos, simpósios, etc...
- Dias de Férias.
- Outra opção...

20- É medida a satisfação com o ambiente de trabalho (por exemplo as condições de trabalho ou recompensas)?

- Frequentemente.
- Às vezes.
- Raramente.
- Nunca.

21- Indique o grau de concordância

- DT – Discordo Totalmente
- D- Discordo
- NCD- Não concordo nem discordo
- C- Concordo
- CT- Concordo Totalmente

	DT	D	NCND	C	CT
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.					
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.					
Os meus superiores ouvem-me e prestam-me atenção.					
As pessoas na minha organização são boas comunicadoras.					
Os meus supervisores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.					
A comunicação na organização é muito importante.					
A comunicação na organização faz com que me identifique e me sinta parte vital dela.					
Os meus superiores confiam em mim.					
Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.					
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.					
Os boatos estão ativos na organização.					
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.					
O meu grupo de trabalho é conciliável.					
As nossas reuniões são bem organizadas.					
A supervisão dos meus superiores é razoável.					
O comportamento e a comunicação dentro da organização são saudáveis.					
A comunicação informal circula bem na organização.					

22- Sente-se comprometido e motivado com a sua organização?

- Concordo.
 Discordo.

Muito Obrigado pela Atenção!
 Bruna Daniela Caseiro Marques
 (e-mail: brunadcmarques@gmail.com)

QUESTIONÁRIO TESE DE MESTRADO CHEFIA

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

As respostas são confidenciais não existindo respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para a investigação em curso.

Para que seja possível obter resultados fidedignos e que representem a realidade, as respostas devem ser sinceras e rigorosas.

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

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração.

1-Sexo:

- Feminino.
- Masculino.

2-Idade:

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

3-Qual a sua função na organização?

- Presidente.
- Gestor Financeiro.
- Gestor de Recursos Humanos.
- Secretário.
- Outra opção...

4-Qual a sua habilitação académica?

- Ensino Básico (até ao 9º ano).
- Ensino Secundário (até ao 12º ano).
- Licenciatura.
- Mestrado.
- Doutoramento.

5-Há quantos anos trabalha na organização?

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

6-Há quantos anos a organização está em atividade?

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

7-Qual o número de funcionários da organização?

- Até 5 funcionários
- Entre 5 e 10 funcionários.
- Entre 11 e 15 funcionários.
- Mais de 15 funcionários.

8-Concorda que existe correlação entre as emoções e o contexto organizacional?

- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.

9-Na organização existe um gestor de recursos humanos ou alguém cujas funções sejam exclusivamente direcionadas para a gestão dos colaboradores?

- Sim.
- Sim, mas exerce também outras funções na organização.
- Não existe um profissional a realizar essas funções.

10-Na sua organização é dada relevância às emoções de todos os recursos humanos?

- Não, cada um deve apenas realizar as suas funções sem que nada interfira.
- Sim, porque as emoções influenciam o desempenho de cada um.
- Não se estabelece qualquer relação com as emoções.

11-Na gestão estratégica organizacional deve ser tida em conta a gestão emocional?

- Sim, é considerado fundamental.
- Não é considerado relevante.

12-A gestão estratégica da organização é elaborada tendo em conta as especificidades de todos os colaboradores?

- É tida em conta as opiniões de todos os funcionários.
- A gestão estratégica está pensada apenas para o público-alvo.
- Colaboradores envolvidos na estratégia organizacional permite um maior sucesso.
- Não.

13-Concorda que liderar pessoas passa, somente, por definir tarefas/funções?

- Concordo.
- Não concordo.
- Não tenho opinião/ não pensei nisso.

14-Concorda que necessidades pessoais interferem com o ambiente organizacional?

- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.

15-Concorda que colaboradores motivados obtêm melhores resultados tanto a nível pessoal como para a própria organização?

- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.

16-São realizadas reuniões entre os responsáveis pela liderança e os seus colaboradores?

- Sim.
- Não.
- Não sei.

17-Se sim, qual a frequência?

- Semanal.
- Mensal.
- Trimestral.
- Anual.

18-Na organização existe alguma estratégia de motivação implementada?

- Sim.
- Não.
- Desconheço.

19-Quais os principais incentivos oferecidos aos colaboradores?

- Remuneração.
- Formação Periódica.
- Palestra, congressos, simpósios, etc...
- Dias de férias.
- Outra opção...

20-É medida a satisfação com o ambiente de trabalho (por exemplo as condições de trabalho ou recompensas)?

- Frequentemente.
- Às vezes.
- Raramente.
- Nunca.

21-Indique o grau de concordância

D - Discordo

NCD - Não concordo nem discordo

C - Concordo

	C	NCN D	C
A) O estado emocional dos colaboradores são situações particulares na qual a organização não pode aceder ou gerir?			
B) A organização deve ser vista como um lugar mais propicio à racionalidade e não à emotividade?			
C) A produtividade e o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo seu estado de espírito?			
D) A gestão estratégica da organização pensa nos seus recursos humanos como sendo estes os responsáveis pela intervenção direta com o cliente?			
E) O comprometimento dos colaboradores com a organização gera maior eficiência e eficácia traduzindo-se em melhores serviços para os clientes?			

22-O que considera mais relevante no ato da gestão?

- Liderar o negócio
 Liderar-se a si próprio
 Liderar os outros
 Todas as respostas anteriores.
 Nenhuma das anteriores. Qual? _____

Muito Obrigado pela Atenção!

A Investigadora
 Bruna Daniela Caseiro Marques
 brunadcmarques@gmail.com