



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

Liderança em Instituições Particulares de Solidariedade Social

A Análise do Concelho do Sabugal

Marina Gaspar Crespo

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Empreendedorismo e Serviço Social

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Domingos Vaz

Covilhã, Outubro de 2013

Dedicatória

À minha mãe, Graça pelo amor e valores que me transmitiu.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, não podia deixar de agradecer a todos os Dirigentes Associativos e aos(as) Diretores(as) Técnicos(as) de todas as IPSS participantes no Estudo, pelo tempo disponibilizado e empenho.

Agradeço ao Professor Dr. Domingos Vaz, meu orientador, pelo gosto desenvolvido pela liderança e inteligência emocional, pelas palavras de sabedoria e por todo o apoio e encorajamento em todas as etapas, agradeço ainda as suas preciosas considerações ao presente trabalho e generosas sugestões de aperfeiçoamento.

À minha família por acreditarem no meu valor, aptidões e por participarem na minha vida tornando-a mais leve.

Aos restantes mestrandos de Empreendedorismo e Serviço Social pelos conselhos e opiniões sempre sensatos e úteis.

À Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Alfaiates, não só por reorganizaram suas atividades institucionais permitindo meu afastamento para o mestrado mas também por me acompanharem no meu crescimento profissional e de liderança.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que este dia chegasse.

Por fim, ao Sérgio, pelas noites mal dormidas a ajudar-me nos trabalhos, pela compreensão e paciência nas alturas de ausência, pelas palavras de apoio e incentivo nos momentos mais difíceis, pelo companheirismo e sobretudo pelo amor.

Resumo

A Liderança é um tema que tem despontado muita atenção, não só por parte de investigadores, como por parte de profissionais das mais diversas áreas. Trata-se de um elemento fundamental no funcionamento das organizações e nas relações profissionais. Numa altura em que tanto se fala na produtividade e nos resultados das organizações, é importante focar o empenho, a responsabilidade, a eficácia e a eficiência dos trabalhadores nos mais diversos sectores e o sector social não é exceção.

Nas últimas décadas, o agravamento das condições de vida de grupos vulneráveis, bem como o crescimento do desemprego e da pobreza na Europa, despertaram o surgimento de novas empresas solidárias (IPSS). Surgiram aliadas ao Estado na luta contra a exclusão e as desigualdades, representando uma resposta criativa, inovadora e solidária às novas necessidades ajudando assim os indivíduos a sentirem-se integrados numa comunidade.

Sendo as IPSS's organizações sem fins lucrativos, a sua administração e constituição sempre foram depreciadas e nunca foi dada muita importância à gestão eficaz e profissional. Sendo que neste momento estas instituições alcançam cada vez mais um peso considerável na sociedade portuguesa tornou-se imperativo existir uma mudança de paradigmas e mentalidades.

Neste sentido, a dissertação decorre da investigação realizada nas IPSS's do Concelho do Sabugal e transcreve o impacto da liderança neste sector. O maior objetivo é identificar os vínculos entre o líder e a instituição que lidera, bem como a identificação do estilo de liderança predominante.

Os resultados obtidos confirmam que, apesar das IPSS's serem organizações com características muito particulares, é possível identificar este conceito e os seus líderes. A confiança entre as instituições, os líderes e os liderados está bastante evidenciada, demonstrada com estilos de liderança muito idênticos, com sucesso e maior produtividade. Comprovam ainda que o dinamismo destas instituições está intrinsecamente ligado à inteligência social, à capacidade de gestão e à influência de bons líderes.

Palavras-chave

Liderança, equipa, motivação, sucesso e solidariedade.

Abstract

Leadership is a topic that has emerged much attention, not only by researchers, such as by professionals from various fields. It is a key element in the functioning of organizations and professional relationships. At a time when so much is said in the productivity and results of organizations, it is important to focus on the commitment and responsibility of workers in various sectors and the social sector is no exception.

In recent decades, the worsening of the living conditions of vulnerable groups, as well as the growth of unemployment and poverty in Europe, sparked the emergence of new companies solidarity (IPSS). Appeared allied to the state in the fight against social exclusion and inequalities, representing a response creative, innovative and supportive to new needs.

Being IPSS nonprofits, has never been given much importance in having effective management and professional. But this time these institutions have gained considerable weight in Portuguese society and is increasingly important to have a paradigm shift.

In this sense, the thesis follows from the research conducted in the County of Sambucus IPSS and transcribes the impact of leadership in this sector. The ultimate goal is to identify the links between the leader and the institution he leads, as well as the identification of the predominant style of leadership.

The results confirm that despite the IPSS's are organizations with very specific characteristics, it is possible to identify their leaders, whose ties to institutions and led are very linked with leadership styles very similar, with emotional intelligence and profile managers.

Keywords

Leadership, team, motivation, success and solidarity.

Índice

Introdução	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1 O Terceiro Sector e as Instituições Particulares de Solidariedade Social	3
1.1.1. Definições de Terceiro Sector e IPSS	3
1.1.2. O papel das IPSS´s em Portugal	9
1.1.3. IPSS´s que respondem à Problemática do Envelhecimento	10
1.2. Caracterização do Concelho do Sabugal	13
1.2.1 Território, população e descrição demográfica	13
1.2.2 Análise sociodemográfica	15
1.2.3. IPSS do concelho do Sabugal - área da terceira idade	19
1.2.4 Empregabilidade no Setor Social (IPSS)	23
1.3 Liderança, líderes e estilos	24
1.3.1 Definição de Liderança	24
1.3.2. O Perfil do Líder	26
1.3.3. Estilos de Liderança	27
2. O Estudo	30
2.1. Objeto de estudo	30
2.2. Objetivos e hipóteses do Estudo	30
2.3. Opção Metodológicas: Investigação quantitativa	31
2.4. A Amostra	32
2.5. Métodos e técnicas de recolha de dados	33
2.6. Procedimentos metodológicos	34
3. Apresentação e discussão dos resultados	35
4. Conclusões	39
5. Bibliografia	42
6. Anexos	45

Lista de Figuras

Mapa I: Mapa de Portugal	14
Mapa II: Mapa do Distrito do Sabugal	14
Mapa III: Mapa do Concelho do Sabugal	15
Gráfico I: População do Concelho do Sabugal em 2011	18
Figura I: Estilos de liderança segundo Goleman <i>et. al</i> (2002)	28

Lista de Quadros

Quadro I - Evolução da população do Concelho do Sabugal entre 1991-2011, em comparação com Portugal e a Região Centro	16
Quadro II - Evolução da população do Sabugal e concelhos limítrofes, entre 1970 e 2011	17
Quadro III - Índice de Dependência de Jovens e Índice de dependência de Idosos em 2001 e 2011	19
Quadro IV - Tipo de alojamento e forma de ocupação dos alojamentos familiares, no Concelho do Sabugal em 2011	20
Quadro V - IPSS´s que prestam apoio à Terceira Idade no Concelho do Sabugal, por resposta Social	22
Quadro VI - Número de funcionários de Instituições Particulares de Solidariedade Social	23

Lista de Acrónimos

CD	Centro de Dia
CEP	Centro Episcopal Português
DGSSS	Direção Geral da Solidariedade e Segurança Social
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
IPSS´s	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ONL	Organizações Não Lucrativas
PCUPA	Pessoas Coletivas de Utilidade Publica Administrativa
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário
SCM	Santas Casas da Misericórdia
SCML	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Introdução

Vivemos numa sociedade em constante transformação, cujas principais instituições sociais, valores e práticas a elas subjacentes sofreram grandes alterações. Contudo, *“a liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um fator importante nos assuntos humanos”* Kotter (1992:1).

A liderança é o fenómeno de influência exercida numa determinada situação interpessoal, através do processo de comunicação e interação, com vista á transmissão de determinados objetivos. A conduta do líder envolve múltiplas funções, tais como: informar, organizar, avaliar, controlar, motivar, repreender, entre outros. Porém, liderar é fundamentalmente, orientar as pessoas para atingir determinados objetivos, tendo em atenção que a liderança não é estatuto, afirma-se como um processo interativo através do qual uma pessoa exerce uma espécie de influência dominante sobre seguidores voluntários.

Existe o preconceito de que a liderança está presente apenas em organizações com vincados objetivos e metas, nomeadamente empresas com elevados objetivos financeiros. Todavia, para atingir o sucesso é importante o exercício da liderança nas mais variadas organizações, e as IPSS´s, por serem instituições sem fins lucrativos, não são exceção.

O primeiro capítulo desenvolve a análise do surgimento e da evolução do terceiro sector e das IPSS´s em Portugal. O importante papel destas instituições no combate à exclusão social e no desenvolvimento global do país. Irá ainda ser abordada a problemática do envelhecimento da população e a sua associação às IPSS´s.

A caracterização do Concelho do Sabugal e das suas IPSS´s será ilustrada no segundo capítulo. Trata-se de um Concelho da Beira Alta que concentra, em 823.1km, 44 IPSS´s, considera-se um dos concelhos do país com mais respostas sociais, por habitante, e importa referir que a maioria destas instituições coopera no apoio à da terceira idade. Torna-se então relevante

focar o estudo neste concelho, com foco nas respostas à população mais idosa.

Segue-se o terceiro e último capítulo da revisão de literatura, que pretende interpretar a dimensão da liderança, tal com o perfil do líder e os estilos de liderança existentes.

Na apresentação e discussão dos resultados, bem como na conclusão, é realizada uma breve análise do estudo realizado e é também apresentada uma breve reflexão sobre os principais resultados apreendidos no âmbito da investigação.

1. Revisão de Literatura

1.1 O Terceiro Sector e as Instituições Particulares de Solidariedade Social

1.1.1. *Definições de Terceiro Sector e IPSS*

Nos países Centrais, em especial na Europa, o terceiro sector surgiu no séc. XIX como alternativa ao capitalismo, visando novas formas de organização de produção e de consumo que, ora desafiavam frontalmente os princípios da economia política burguesa em ascensão, ora procuravam tão só minimizar os custos humanos da Revolução Industrial.

Segundo Goodolphim (1974), foi nesta época que emergiram as associações de socorros mútuos, caixas económicas, mutualidades, cooperativas, associações recreativas e culturais, comunidades religiosas e montepios na Europa Ocidental, nos Estados Unidos da América, Austrália e Canadá, entre outros. Na generalidade eram organizações com objetivos e interesses determinados pelos operários no sentido da criação de estruturas de solidariedade e de segurança social. Desta forma pretendiam minimizar as suas pobres condições económicas e sociais, perante um patronato tirano e caprichoso e um Estado negligente na concretização prática de políticas sociais. Durante o século XX, a sociedade capitalista e o Estado evoluíram no sentido do desenvolvimento e do crescimento económico, integrando grande parte das reivindicações dessas organizações na lógica normativa do mercado e das políticas sociais do Estado-Providência.

A emergência do terceiro sector significou uma vitória do princípio da comunidade sobre os outros dois pilares, o princípio do estado e o princípio do mercado.

Subjacente a este movimento, encontrava-se o pressuposto de combater o isolamento do indivíduo face ao Estado e à organização capitalista da produção e da sociedade. A ideia de autonomia associativa era, pois, essencial neste movimento. Seria ela que organizava e articulava todos os outros vetores normativos do movimento como sejam a ajuda mútua, a cooperação, a solidariedade, a confiança, a instrução para moldes alternativos de produção, de consumo e, culminando, de vida.

Segundo Ferreira (2009), os anos 90 assistem à consolidação do terceiro sector como tema de estudo, através da publicação de numerosos trabalhos científicos, da organização de conferências, do aparecimento de centros de investigação e da criação das mais variadas associações de âmbito nacional e internacional (citado em Almeida, 2010).

O termo “economia social” e “terceiro sector” são frequentemente utilizados como sinónimos. No entanto existem algumas diferenças conceptuais: o primeiro corresponde a uma tradição francófona com origem no século XIX, o terceiro sector é mais recente, constitui um termo mais abrangente, flexível e neutro.

As denominações também utilizadas de “*sector não lucrativo*” ou “*sector de organizações sem fins lucrativos*”, de origem anglo-saxónica e, muitas vezes, utilizadas em todo o mundo, indiciam o facto de este conjunto de organizações não ter como propósito essencial o lucro.

Nos anos 90, a designação de “economia solidária” surge como forma de afirmação de novas iniciativas emergentes no contexto de crise social e económica do final dos anos 70, e que ao longo dos últimos anos desenvolveram novas soluções institucionais e de parceria entre diferentes interlocutores, novas metodologias de intervenção e novas respostas a necessidades sociais não satisfeitas (Quintão, 2004b).

A ideia de economia solidária reafirma os princípios e a ambição original de economia social que recusa as divisões entre a ação económica, social e política e aciona projetos cívicos, democráticos, participativos e economicamente plurais (e, nesse sentido, alternativos ao sector público e privado), ou seja, formas de mobilização e organização de recursos para a produção material de bens e serviços (Quintão, 2004b:8).

Mais do que expressar uma diferença conceptual relevante, a utilidade desta designação é a de chamar a atenção sobre as novas gerações de organizações que, de uma forma geral, expressam necessidades específicas em relação às tradicionais e instituídas organizações da economia social.

O conceito de “Terceiro Sector” apresenta uma noção mais jurídica, e tem conhecido uma ampla utilização pela sua simplicidade e por remeter para uma visão simples da organização da atividade de um país em três sectores. Este conceito refere-se a organizações sociais, que sendo privadas, não visam fins lucrativos e que tendo objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais. Entre estas organizações podem mencionar-se as cooperativas, associações mutualistas, associações não lucrativas, organizações não-governamentais, organizações de voluntariado, organizações comunitárias, entre outras.

Como expressa Defourny (1992: 46), *“A variedade de soluções jurídicas, as dificuldades em encontrar termos equivalentes nas diferentes línguas, as diferentes tradições de associativismo e os diferentes contextos sociais, culturais e políticos (...) [faz com que] o terceiro sector possa ser entendido internacionalmente como tendo ao mesmo tempo uma identidade bem definida e um modo flexível de dar expressão aos seus vários componentes dependendo das circunstâncias”*¹.

Segundo Fernandes, o terceiro sector é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de múltiplas manifestações na sociedade civil (Martins, 2007).

O debate sobre a localização estrutural do terceiro sector centra-se à volta do esclarecimento que o distingue dos sectores tradicionais público e privado, sendo que é através da combinação de características destes dois sectores que se constrói essa distinção.

¹ in Santos, B. S. (n.d.). A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado. *Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

A motivação e a iniciativa da ação coletiva aproxima o terceiro sector do sector privado, embora o objetivo essencial do primeiro seja a cooperação e a ajuda mútua, enquanto o do segundo é o lucro. Por outro lado, a ausência de motivo de lucro, a orientação para um interesse coletivo distinto do interesse privado, a gestão democrática e independente e a distribuição de recursos assenta em valores humanos, o que aproxima o terceiro sector do sector público, e é com base nestes pressupostos que o terceiro sector é usualmente creditado com a capacidade de combinar eficiência com equidade.

As primeiras teorias em relação à economia social surgem na reação à revolução industrial. As injustiças sociais sentidas pelos operários, no século XIX, fizeram com que estes procurassem formas de reagir ao mercado, criando uma economia de entreajuda e de cooperação. Assim surgem as cooperativas, as mutualidades e as associações.

Este movimento iniciou-se em França, e tornou possível, o estabelecimento de pontes e sinergias com outras dinâmicas sociais, antes latentes. Tornou-se possível criar uma referência para as realidades sociais que com ele partilhavam objetivos e que com ele divergiam quanto às práticas desenvolvidas. Este ponto de partida repercutiu-se no resto da União Europeia, facto que decerto se deve à importância que a França detinha, tendo sido também relevante o papel de algumas estruturas comunitárias que valorizavam a economia social como sector vocacionado para servir de base a políticas europeias (Namorado, 2004).

Reportando-nos à Europa dos Quinze, podem ser identificados três grupos de países. Em primeiro lugar os que foram recetivos, entre os quais a Espanha onde surgiram e ganharam impacto as sociedades anónimas laborais, organizações semelhantes às cooperativas. Hoje em dia pode-se afirmar que a economia social neste país apresenta uma relevância semelhante à de França. Em países como a Bélgica ou a Itália, a relevância foi menor, no entanto, não deixou de ser significativa. Em contrapartida, a Alemanha e o Reino Unido, demonstraram alguma resistência ao conceito de economia social (Namorado, 2004).

A economia social estuda a atividade económica na perspetiva da responsabilidade social, com o objetivo de pôr a economia ao serviço da sociedade, fomentando o desenvolvimento das técnicas adequadas, entre as quais a democracia económica, o princípio mutualista, a educação popular e o aproveitamento económico integral dos recursos endógenos ociosos, e das organizações a que tais técnicas dão lugar.

A economia social pode ser encarada como um movimento proveniente da vontade dos cidadãos de construir uma sociedade diferente onde os indivíduos sejam tão iguais quanto possível, tenham acesso a todas as riquezas criadas e gozem das mesmas possibilidades de desenvolvimento integral da pessoa.

De forma resumida, a economia social é entendida como um conjunto de organizações que surgiram, através dos movimentos cooperativos, mutualistas e associativos, no contexto da chamada questão social, da hegemonização, da economia do mercado, do predomínio de ideias liberais em termos económicos e políticos, da forte industrialização, e da pauperização da classe operária, estes movimentos desenvolveram formas de ação económica, social e política alternativas à economia de mercado e valorizando os princípios de solidariedade, entre ajuda, cooperação mútua, de interesse geral numa perspetiva filantrópica ou caritativa. Estes movimentos e ramos de organizações, são vistos como formas de organização de coletividades da sociedade civil que se expressa e participa, no seio da sociedade democrática. Estes procuram desenvolver respostas a problemas e necessidades sociais gerados pelos desequilíbrios da ação do mercado.

Ao longo do século XX estas iniciativas institucionalizaram-se e desenvolveram-se de forma independente com a evolução do Estado Social e das tendências de crescente competitividade e globalização da economia de mercado (Quintão, 2004).

Os estudos sobre o terceiro sector apresentam quatro teorias de referência, a teoria dos bens públicos, a teoria da confiança, a teoria empresarial e a teoria dos *stakeholders*.

A teoria dos bens públicos é a primeira teoria desenvolvida de forma consistente que pretende encontrar uma explicação económica para a

existência das organizações sem fins lucrativos nas economias contemporâneas. As organizações não lucrativas surgem para satisfazer uma procura residual que não é coberta nem pelo Estado, nem pelo mercado.

A teoria da confiança parte das premissas convencionais da teoria económica, segundo os quais o mercado deve ser transparente, de forma a ser possível avaliar com rigor a quantidade e a qualidade do bem ou serviço. Nestas condições, a competição no mercado pode fazer com que uma empresa lucrativa tenha a oportunidade de se aproveitar dos seus clientes, fornecendo um bem em menor quantidade ou em qualidade mais baixa. Assim, pode surgir uma organização sem fins lucrativos, uma vez que os mecanismos normais falham, não providenciando ao consumidor os meios necessários à escolha na afetação de recursos.

A teoria empresarial surge com a figura do empresário social, que apresenta uma missão social. Os empresários, motivados por razões ideológicas, procuram contratar gestores e empregados que partilhem a sua visão, o que significa que estes não precisam de um grau elevado de monitorização da qualidade do serviço, pois encontram-se motivados com a missão da organização. Por outro lado, os objetivos da organização podem atrair donativos privados, o que complementa os pagamentos dos consumidores privados e das agências governamentais.

Por último, combinando as teorias económicas das ONL com o contributo das análises organizacionais, emerge a teoria dos *stakeholders*². Esta teoria representa uma extensão das abordagens económicas do sector não lucrativo, em particular, a teoria dos bens públicos e a teoria da confiança. Ao reconhecer a importância do papel desempenhado pela procura, os autores avançam com a hipótese de que as condições da oferta desempenham um papel crítico na formação e existência das organizações não lucrativas (Almeida, 2010).

Através de um conjunto de dados gerais - nomeadamente, o número de ativos, a composição da força de trabalho, a estrutura do financiamento e a distribuição relativa da força de trabalho por sectores de atividade - é

² Não apresenta expressão equivalente em Português, sendo a tradução mais próxima “interessados”.

possível distinguir quatro regimes de terceiro sector: nórdico, continental, anglo-saxónico e mediterrânico.

1.1.2. O papel das IPSS 's em Portugal

No caso português, existem duas subcategorias de empresas sociais: as empresas sociais de natureza cooperativa e as empresas sociais propriamente ditas.

Consultando a Constituição da República Portuguesa, o sector cooperativo apresenta duas vertentes, uma cooperativa e uma social. Com primeira faz correspondência o subsector cooperativo e à segunda correspondem três subsectores: o comunitário, autogestionário e solidário (Namorado, 2006).

Segundo a Constituição da República, o subsector cooperativo é constituído pelos meios de produção possuídos e geridos pelas cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, envolvendo assim todas as cooperativas de todos os ramos. O subsector comunitário é definido como os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais. O subsector autogestionário abrange os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores e o subsector solidário, compreende os meios de produção geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista (Namorado, 2006).

Podemos assim concluir que no caso português a economia social, na medida em que se considere que corresponde ao sector cooperativo e social, abrange todas cooperativas, todas as entidades compreendidas no sector comunitário, todas as unidades produtivas que integram o subsector autogestionário, bem como as misericórdias, as mutualidades, além das fundações, das associações e de quaisquer outras entidades que tenham como objeto a solidariedade social.

As empresas do terceiro sector apresentam relevância em diversos domínios, no campo económico, em que as empresas sociais dinamizam novas

áreas de atividade, novos produtos, novos mercados, em resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelo sector público e privado; no campo do desemprego, por se apresentar como um sector potencialmente empregador, e por algumas das organizações se dedicarem à formação e à inserção socioprofissional, designadamente de públicos desfavorecidos; e no campo da luta contra a exclusão e do potencial para a construção do modelo social europeu, como já foi referido o terceiro sector emergiu em resposta ao agravamento de problemas de pobreza e exclusão social e criou novas respostas à satisfação de necessidades sociais, mas também novas soluções institucionais que corporizam formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas e que recusam a divisão entre economia e social. Na sua origem as instituições de terceiro sector colocaram em marcha projetos económicos e sociais alternativos à economia de mercado e mais tarde reafirmam a sua especificidade e o seu potencial de inovação, criando novas formas institucionais e novas formas de trabalho em rede, autónomas do sector público e privado.

1.1.3. IPSS 's que respondem à Problemática do Envelhecimento

Segundo António Barreto (2002), foi em meados da década de 90, do século passado, quando a proporção de idosos começou a ser maior que a dos jovens com menos de 15 anos, que surgiu uma maior preocupação com a vulnerabilidade deste grupo, mas devido às suas especificidades, fragilidades e debilidades foram sempre sujeitos à caridade e assistencialismo.

Até à criação das misericórdias, no final do século XV, e desde os primórdios da nação portuguesa, as necessidades da população, em matéria de assistencialismo, tinham dado origem a uma variedade de iniciativas,

muitas de âmbito local ligadas a ordens religiosas, militares e de âmbito municipal ou particular, como era o caso das confrarias.

No final do século XV existiam quatro reconhecidos estabelecimentos assistenciais: as Albergarias e Hospitais, que existiam na forma de albergues para os pobres; e as Gafarias / Leprosarias e Mercearias, relacionadas com a religião e a obrigação de fazer o bem.

Posteriormente, no século XVII, o assistencialismo começa a perder o sentido religioso da caridade para se assumir como um dever social do Estado, bem como da sociedade civil. Mas foi apenas a 19 de Julho de 1963, com a Lei 2120, que surgiram as Instituições Particulares de Assistência, que eram consideradas Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa (PCUPA) e assumiam as formas de Associações de Beneficentes, Institutos de Assistência (religiosos ou não) ou Institutos de Utilidade Local (Fundações). Foi com a Constituição de 1976 (artigo nº 63) que surgiu pela primeira vez o termo IPSS.

As principais formas jurídicas das IPSS são:

-As Santas Casas da Misericórdia ou Irmandades da Misericórdia, fundadas a 15 de Agosto de 1498, por iniciativa da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras. Constituem uma organização social da iniciativa religiosa que no passado desempenhou um papel importante no controlo social, ao organizar os homens bons da terra numa organização que pugnava pela prática de atos de misericórdia para com os pobres: A Misericórdia. Estabelecia-se assim uma relação entre a propriedade e o capital com a equidade e a justiça social. Estão hoje inscritas na DGSSS, 332 SCM, todas constituídas sob ordem jurídica canónica, que se encontram reunidas na União das Misericórdias Portuguesas (392 associadas) criada em 1974 e confederadas com as Misericórdias internacionais na Confederação Internacional das Misericórdias desde 1979. As SCM têm uma tradição multissecular e têm por via do seu peso institucional já consolidado, um crescimento mais reduzido em número de instituições. Esta diminuição do número de instituições (usualmente uma SCM por concelho) não é sinónimo de imobilismo, pelo contrário as SCM têm crescido em atividades e no melhoramento do seu vasto

património imobiliário. 85% das SCM têm, pelo menos uma valência para idosos. Por exemplo a Misericórdia do Porto, considerada "a maior do Mundo", possui 80 milhões de ativos imobiliários dentro e fora do País, em 1993 empregava mais de 800 pessoas e movimentava anualmente mais de 25 milhões de euros. A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) não foi incluída neste estudo por ainda não estar totalmente clarificada a sua forma jurídica. A SMCL foi criada como associação privada, sendo como todas as SCM vindouras apoiada inicialmente pela Igreja. Em 1919 passou para a tutela do Estado, tendo em 1991 assumido o estatuto de PCUPA. Presentemente a SCM de Lisboa é uma entidade privada, nomeadamente na gestão do pessoal e na gestão financeira, embora tenha características de instituição pública nos planos estruturais, orgânico e administrativo (SCML, 1998).

- Os Centros Paroquiais de Bem-Estar Social ou outras congregações religiosas, fortemente ligadas à Igreja Católica, são as segundas IPSS mais antigas, denominadas antes de 1983 por Institutos de Assistência. A Igreja é a instituição que em Portugal mais atenção prestou e de um modo mais persistente à ação social. A Igreja sempre foi um agente determinante e uma força fundamental na gestão das pessoas e dos meios relacionados com a solidariedade social. Para esta a ação social “... trata-se de um agir eficaz em ordem à edificação do Reino de Deus, contribuindo para a melhor ordenação da sociedade humana, a partir de comunidade cristã,...” (CEP, 1997, p. 4). De notar que 25% dos Centros Sociais Paroquiais são presididos por um sacerdote.

- As Associações de Socorros Mútuos ou Mutualidades, que tiveram um papel bastante importante no início da intervenção social, mas que entretanto e fruto da deslocação para outras entidades do seu principal fim, o fundo, vieram a perder continuamente importância. O melhor exemplo atual de uma Mutualidade em funcionamento é o Montepio-Geral (Valério, 1994).

- As Associações de Solidariedade Social de iniciativa privada ou associativa

surgiram depois de 1974 como resultado do impulso de participação na democratização da sociedade portuguesa. São estas novas IPSS que estão melhor preparadas e mais vocacionadas para lidar com os novos problemas sociais (toxicoddependência, exclusão social) enquanto as IPSS mais antigas estão bastante ligadas às respostas tradicionais (Pré-escolar, Centros de Dia, Lares). Isto deve-se não só à inércia institucional das IPSS, principalmente das mais antigas, como ao Estado que tem privilegiado a instalação das valências tradicionais. As principais respostas sociais onde as IPSS trabalham, além das respostas vocacionadas para idosos (Centro de Convívio, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Lares, etc.), são na área da infância e juventude (Creche, Estabelecimento de Ensino Pré-escolar, Centro de Atividades de Tempos Livres, Lares de jovens, etc.); na área da deficiência (Lares e Centros de Atividades Ocupacionais); na área da família (Centro Comunitário, etc.); na área da toxicoddependência; dos sem-abrigo e outras (Cuidados Médicos, Ensino, etc.). Atualmente são 53 as respostas sociais reconhecidas pela DGSS e praticadas pelas IPSS que assistem diariamente 438.556 pessoas e onde trabalham perto de 20.000 voluntários e 45.000 empregados.

1.2. Caracterização do Concelho do Sabugal

1.2.1 Território, população e descrição demográfica

O Concelho de Sabugal localiza-se na zona Centro de Portugal, na sub-região da Beira Interior Norte e trata-se de um dos 14 concelhos do Distrito da Guarda.

Faz fronteira a Norte com os concelhos de Almeida e Guarda, a Oeste com Guarda e Belmonte, a Sul com Fundão e Penamacor e a Este com a província de Salamanca, Espanha.

Mapa I e II - Mapa de Portugal e Mapa do Distrito com indicação da localização do Concelho do Sabugal



O concelho do Sabugal tem uma área total de 823,1km, é composto por 40 freguesias que agrupam 102 povoações e tem 12 544 habitantes.

Mapa III - Mapa do concelho do Sabugal



As freguesias que compõem o concelho são: Águas Belas, Aldeia do Bispo, Aldeia da Ponte, Aldeia da Ribeira, Aldeia de Santo António, Aldeia Velha, Alfaiates, Badamalos, Baraçal, Bendada, Bismula, Casteleiro, Cerdeira do Côa, Fóios, Forcalhos, Lageosa da Raia, Lomba, Malcata, Moita, Nave, Penalobo, Pousafoles do Bispo, Quadrazais, Quintas de S. Bartolomeu, Rapoula do Côa, Rebolosa, Rendo, Ruivós, Ruvina, Sabugal, Santo Estêvão, Seixo do Côa, Sortelha, Soito, Vale das Éguas, Vale de Espinho, Vale Longo, Vila Boa, Vila do Touro e Vilar Maior.

1.2.2 Análise sociodemográfica

Para um saber mais profundo sobre o Concelho do Sabugal é essencial analisar a evolução da população ao longo das últimas décadas, com base numa análise comparativa com a região e o país.

Quadro I - Evolução da população do Concelho do Sabugal entre 1991-2011, em comparação com Portugal e a Região Centro

Zona Geográfica	População Residente			Variação da População (%)		Densidade Populacional Hab/km2 (2011)
	1991	2001	2011	91/01	01/11	
<i>Portugal</i>	9 867 147	10 356 117	10 561 614	5.0	1.98	114.5
<i>Centro</i>	2 258 768	2 348 397	2 327 580	4.0	- 0.89	82.5
<i>Sabugal</i>	16 919	14 871	12 544	- 12.1	- 15.65	15.3

Fonte: INE: Censos 1991, 2001, 2011

O aumento ao nível da população nacional, apesar de ligeiro, contrasta claramente com a diminuição da densidade populacional registada em determinadas regiões, agravando de forma evidente o equilíbrio na distribuição da população pelo território.

Na última década, o concelho do Sabugal sofreu uma redução muito significativa da população (15,65%, ou seja, de 2327 indivíduos) e no que se refere à densidade populacional, apresenta valores muito inferiores (15,3 hab./km²) aos registados a nível nacional ou mesmo na Região Centro.

Os indicadores populacionais apresentados, revelam um concelho fortemente desertificado do interior do país que, com apenas 15,3 hab./Km², dificilmente consegue explorar todas as potencialidades, sejam elas agrícolas, industriais, comerciais, turísticas, entre outros.

Quadro II - Evolução da população do Sabugal e concelhos limítrofes, entre 1970 e 2011

Concelho	População Residente					Varição da População
	1970	1981	1991	2001	2011	01/11
Almeida	10 621	10 524	10 040	8 423	7 228	- 14.2
Belmonte	6 330	6 765	7 411	7 592	6 859	- 9.7
Fundão	33 726	32 089	31 687	31 482	29 213	- 7.2
Guarda	40 529	40 360	38 502	43 822	42 541	- 2.9
Penamacor	12 450	9 524	8 115	6 658	5 680	- 14.7
Sabugal	23 371	18 927	16 919	14 871	12 544	- 15.6
TOTAL	127 027	118 189	112 674	112 848	104 065	- 7.8

Fonte: INE: Censos 1991, 2001, 2011

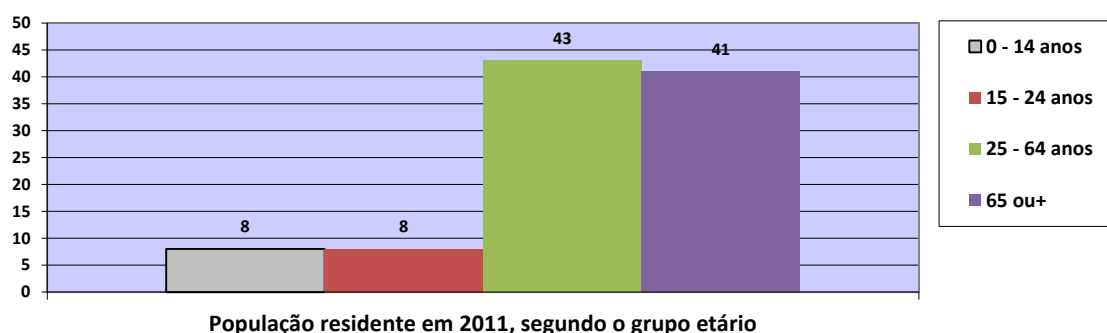
Através da análise, em termos evolutivos, da população dos concelhos limítrofes, verifica-se que a problemática da desertificação é transversal e pouco favorável ao desenvolvimento social. De fato, na última década, a diminuição da população verificou-se em todos os municípios referenciados, sendo no entanto, mais significativa no Concelho do Sabugal (15,6%), atualmente com 12 544 habitantes (dos quais 5 884 homens e 6660 mulheres).

Se considerarmos todo o período apresentado, verificamos que entre 1970 e 2011 o Sabugal apresenta uma variação negativa da população de 46,3%.

Com a acentuada diminuição da população residente para menos de metade, o concelho do Sabugal é, hoje em dia, o espelho do interior do país. As assimetrias entre o litoral e o interior são cada vez mais visíveis e o crescimento negativo conduzirá a uma população mais envelhecida e,

consequentemente, a constrangimentos relativamente ao desenvolvimento local.

Gráfico I - População do Concelho do Sabugal em 2011



Fonte: INE: Censos 2011

A diminuição do número de habitantes no concelho do Sabugal está fortemente relacionada com a diminuição da população jovem e o crescimento da população idosa. Como se pode constatar nos gráficos apresentados, o grupo etário com 65 ou mais anos representa uma parte bastante significativa do total da população (aproximadamente 41%), sendo que a faixa etária até aos 14 anos, portanto os jovens, representam apenas 8%.

Os dados do INE refletem a existência de aproximadamente 515 idosos por cada 100 jovens, quando a nível nacional a tendência é de 128 idosos por cada 100 jovens, sendo que a representatividade do grupo etário dos idosos e cerca de 4 vezes superior no concelho do Sabugal.

Os valores referenciados são o reflexo de uma baixa taxa de natalidade e fecundidade, influenciadas pela profissionalização do trabalho feminino, pela possibilidade de controlar e planear a fecundidade e por razões económicas. Se associarmos o acentuado declínio da taxa de natalidade com uma evidente melhoria nas condições de saúde e, em geral, das condições de

vida das populações, obtemos uma estrutura conhecida pelo nome de “*duplo envelhecimento demográfico*”. Este fenómeno demográfico é caracterizado por um continuado declínio da população jovem (envelhecimento pela base da pirâmide) e simultaneamente pelo aumento da população mais idosa (envelhecimento pelo topo da pirâmide).

A evolução demográfica de um determinado território, influencia diretamente o Índice de Dependência Total. Este indicador permite obter uma perceção do esforço que a sociedade exerce sobre a população ativa, sendo efetuada a relação entre a população jovem (0-14 anos) conjuntamente com a população idosa (65 ou mais anos) e a população ativa (entre os 15 e os 64 anos).

Quadro III - Índice de Dependência de Jovens e Índice de dependência de Idosos em 2001 e 2011

Ano	2001	2011
Índice de Dependência de Jovens	18.9%	15.2%
Índice de Dependência de Idosos	71.6%	73.2%

Fonte: INE: Censos 2001, 2011

O elevado grau de dependência da população, tendo vindo a aumentar nos últimos 10 anos, principalmente no que diz respeito a encargos com a população idosa. Trata-se de uma consequência do excessivo envelhecimento da população.

1.2.3. IPSS do concelho do Sabugal - área da terceira idade

Face aos dados anteriormente apresentados, surge a necessidade de dar resposta à população idosa do concelho do Sabugal cujos maiores

problemas são o isolamento, o elevado grau de dependência e a necessidade de acompanhamento, seja a nível de saúde como ao nível da realização das tarefas do quotidiano.

Os lares das Santas Casas da Misericórdia foram os primeiros a surgir em freguesias com Vilar Maior, Sabugal e Soito. Dada a dimensão do concelho e a distância entre cada freguesia, foi crescendo a necessidade de existirem cada vez mais locais onde a população mais envelhecida pudesse ter apoio.

O Lar Rainha Santa Isabel, da Santa Casa da Misericórdia de Alfaiates, onde exerço funções, é um exemplo disso mesmo. Iniciou funções como Centro de Dia em 1991, mas não tardou muito a surgirem os primeiros pedidos para alojamento. A instituição começou por acolher aqueles cujo estado de saúde requeria cuidados, que não tinham condições habitacionais, e/ou que viviam em isolamento, sem apoio familiar. No lugar de arrumos surgem duas camaratas, uma para homens e outra para mulheres, com 10 camas cada. Posteriormente foram alargadas as instalações e melhoradas as condições de alojamento. O exemplo de Alfaiates estende-se a praticamente todos os Lares do concelho.

Quadro IV - Tipo de alojamento e forma de ocupação dos alojamentos familiares, no Concelho do Sabugal em 2011

TOTAL	Tipo de Alojamento - Sabugal	
	Familiar	Coletivo
15374	15330	44

Fonte: INE, Censos 2011

Segundo dados da Carta Social, o concelho do Sabugal estava, em 2008, no 1º lugar em número de Lares da Terceira Idade e em número de vagas em toda a Beira Interior.

Em 2011 são 44 os equipamentos de alojamento coletivo em todo o concelho, mas existem outras respostas. As respostas sociais disponíveis para as pessoas idosas são:

- **Atendimento/Acompanhamento Social** - Destina-se a informar, orientar, encaminhar e apoiar indivíduos e famílias.
- **Acolhimento Familiar** - Consiste na integração temporária ou permanente de pessoas idosas, em famílias consideradas idóneas, quando, por ausência de familiares e/ou insuficiência de respostas sociais, não se possam manter no seu domicílio.
- **Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)** - Assegura a prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a idosos quando, por motivo de doença, deficiência ou outros impedimentos, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária. Visa também a manutenção destas pessoas no seu meio junto dos seus familiares, vizinhos e amigos.
- **Centro de Convívio** - Proporciona serviços de apoio ao desenvolvimento de atividades socio-recreativas e culturais, organizados e dinamizados pelos idosos de uma comunidade.
- **Centro de Dia** - Assegura um conjunto de serviços (refeições, convívio/ocupação, cuidados de higiene, tratamento de roupas, férias organizadas) que contribui para a manutenção dos idosos no seu meio sócio-familiar.
- **Centro de Noite** - Assegura o acolhimento noturno, prioritariamente para pessoas idosas com autonomia que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento e insegurança, necessitam de suporte de acompanhamento durante a noite.
- **Colónia de Férias** - Dirige-se a todas as faixas etárias da população ou à família na sua globalidade, com o objetivo de proporcionar atividades de lazer e quebra de rotina da vida quotidiana.

- **Lar** - Equipamento de alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou autonomia.

- **Residência** - Conjunto de apartamentos com serviços de utilização comum, para idosos que se bastem a si próprios e possam cuidar da sua habitação.

No Concelho do Sabugal existem 26 Instituições com acordos com a Segurança Social para prestar apoio aos idosos, essencialmente em 3 respostas sociais: Centro de Dia, Lar de Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário.

Quadro V - IPSS´s que prestam apoio à Terceira Idade no Concelho do Sabugal, por resposta Social

IPSS	Resposta Social		
	Lar	CD	SAD
Associação dos Amigos da Aldeia da Ponte	52	0	-
Associação de Acção Social e Cultural Vilaboenses	-	13	8
Associação Social Cultural e Desportiva da Rebolosa	18	12	8
Associação de Solidariedade Social do Babaçal do Côa	-	6	9
Associação de Solidariedade Social de Malcata	40	3	10
Casa do Povo da Bendada	22	4	23
Casa do Povo da Aldeia Velha	52	5	-
Centro de Dia São Lazaro de Vila do Touro	34	4	4
Centro de Dia São Salvador do Casteleiro	42	6	9
Centro Social de Idosos do Divino Sto Cristo da Nave	25	2	12
Centro Social e Paroquial da Aldeia do Bispo	47	-	12
Centro Social da Lageosa da Raia	47	-	12
Centro Social de Quadrazais	37	3	4
Centro Social e Paroquial de Vale de Espinho	46	5	7
Centro Social da Rapoula do Côa	-	13	14
Comissão de Melhoramentos dos Foios	44	0	5
Santa Casa da Misericórdia de Vilar Maior	-	12	11
Liga dos Amigos de Santo Estevão	30	10	12
Santa Casa da Misericórdia de Alfaiates	40	2	6
Santa Casa da Misericórdia do Sabugal	60	10	10
Santa Casa da Misericórdia do Soito	75	17	17
Ass. Cultural Desportiva e Humanitária de Pousafoles	27	9	16
Liga dos Amigos de Sortelha	19	7	5
Liga dos Amigos da Aldeia de Santo António	27	5	25
Santa Casa da Misericórdia da Bismula	32	8	8

1.2.4 Empregabilidade no Setor Social (IPSS)

Por último, importa referir a grande representatividade que o setor social tem, enquanto empregador, nomeadamente no que se refere às IPSS's.

Quadro VI - Número de funcionários de Instituições Particulares de Solidariedade Social

Relação com a instituição	Nº de funcionários
Contrato de Trabalho	541
Prestação de Serviços	18
Programas ocupacionais	6
TOTAL	565

Fonte: Rede Social do Sabugal, 2011

Segundo informação disponibilizada pelas instituições de apoio ao idoso, à infância e juventude e a pessoas portadora de deficiência existentes no nosso concelho, regista-se um total de 565 trabalhadores na área social. Importa salientar a importância deste setor ao nível da empregabilidade, nomeadamente em freguesias de pequena dimensão em que a instituição local se revela como a única, ou das únicas, entidades empregadoras.

1.3 Liderança, líderes e estilos

1.3.1 Definição de Liderança

O tema da liderança há muito que desperta interesse e divergências no seio da comunidade científica, pelo que apresentá-lo e desenvolvê-lo constitui, simultaneamente, uma tarefa árdua e aliciante.

Propor uma definição una de liderança é algo difícil, pois no geral tem havido pouco consenso em fazê-lo, isto é, em criar uma definição suficientemente específica, útil e simultaneamente genérica para que possa abarcar pessoas com características tão díspares entre si. Regra geral, as diversas definições concebem a liderança como um papel no qual um indivíduo tem a capacidade de influenciar os outros.

Segundo Teixeira (1998), a liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

De forma mais elaborada Yukl (1998, cit. por Cunha et al., 2006) define liderança como um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos acontecimentos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas em alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimentos das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Por sua vez, Bothwell (1991) refere que a boa liderança baseia-se no entendimento dos grandes princípios e na competência de os aplicar constantemente e de forma corajosa tanto para seu benefício como para benefício dos outros.

A atitude de liderança abrange diversas funções relacionadas com a estruturação, a distribuição de funções e tarefas, a orientação, a coordenação, o controlo, a motivação e o elogio e a punição e repreensão, entre outros. Todavia, como já foi referido anteriormente, o objectivo primordial da liderança é direccionar o grupo/equipa para metas específicas.

A importância da liderança na gestão de organizações é fundamental, chegando mesmo a confundir-se liderança com gestão, pois tal como defende Teixeira (1998), o sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis. Contudo, nem todos os líderes são gestores e de igual forma, nem todos os gestores são líderes. Segundo Rego e Cunha (2007), os gestores e os líderes são pessoas muito diferentes no que respeita a motivação, e também a forma de pensar e agir.

Dess e Picken (2000, cit. por Rego e Cunha 2007), enfatizam cinco linhas mestras para a liderança em tempo de globalização e turbulência:

1. Articular uma visão estratégica que trace uma direcção para o futuro, um quadro de referência para a missão e objectivos que renove a comunicação, a participação e empenhamento dos colaboradores de forma a todos os *stakeholders* se identificarem com a organização.
2. A adopção de uma lógica de *empowerment* em relação a todos os membros da organização (ou seja proporcionar poder, informação e conhecimentos para que as pessoas atuem eficaz e eficientemente).
3. É importante que a organização funcione como um sistema em constante aprendizagem: partilha de experiências e conhecimentos, formação contínua, sistema de informação informal, entre outros.
4. A criação de um sistema social que faz com que todos captem o clima social envolvente para que a informação seja tratada e disseminada.
5. Os líderes devem procurar a criatividade e o desafio.

1.3.2. O Perfil do Líder

Segundo Bryman (2004 cit. por Moreira e Lucena, 2005), é possível distinguir os líderes daqueles que não são líderes, bem como os líderes eficazes e os ineficazes, através de aspectos como:

- Traços físicos:

a aparência, a estrutura e o aspecto

- Características da personalidade:

a auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança, sensibilidade, conservadorismo, introversão / extroversão

- Aptidões e habilidades específicas:

a inteligência, o poder de comunicação

Esta abordagem reflete a ideia dos estudos iniciais, até aos anos 40 do século passado, assente na asserção dos grandes homens, ou seja, de que o líder nasce com habilidades inatas, inexplicáveis e incompreensíveis. A valorização das qualidades pessoais do líder, conduz a uma visão de que a liderança é uma qualidade da natureza do indivíduo não podendo ser aprendida, não interessando a forma como os traços se co-relacionam nos indivíduos, apenas a mera soma das características pessoais do líder.

Mais recentemente, Daniel Goleman *et al.* (2002), intitula a segunda parte desta obra de *Aprender a ser Líder*, nomeando a importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional, bem como as qualidades e aprendizagens necessárias para qualquer um ser líder.

Nas suas obras, Daniel Goleman refere que os líderes podem nascer com competências genéticas apuradas para a inteligência emocional e para a liderança, como podem vir a desenvolver, aprender ou a adquirir naturalmente essas competências enquanto criança, adolescente ou até mesmo adulto. No entanto, surgem outras capacidades associadas ao líder, como:

- Competências pessoais;
- Autoconsciência;
- Autogestão;
- Competências Sociais;
- Consciência social;
- Gestão de relações.

O poder de liderar está estritamente relacionado com as relações interpessoais e com o poder de comunicar. O líder tem de cativar para ser aceite, podendo posteriormente influenciar os indivíduos ou o grupo, para que estes obtenham a motivação para se envolverem voluntariamente nas tarefas e assim concretizarem os objetivos comuns.

Cabe ao líder da organização encontrar a melhor estratégia para a concretização dos objetivos e para isso, este tem de fazer escolhas, definir prioridades e formar alianças e coligações. É neste ponto que o diálogo, o debate e a discussão com os restantes colaboradores desempenham um papel fundamental. Comunicar é simultaneamente uma forma de agir e ao fazê-lo eficazmente o líder está a atender a vontade e os interesses dos outros.

1.3.3. Estilos de Liderança

Na sua investigação, Goleman et al. (2002), descrevem seis diferentes estilos de liderança, presentes nas organizações, bem como a ressonância ou repercussão que geram, o efeito sobre o clima de trabalho e as situações em que é apropriado utilizar esse estilo. São esses estilos:

	Como gera ressonância	Efeito sobre o clima de trabalho	Situações apropriadas
<u>Estilo Visionário</u>	Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados	Muito fortemente positivo	Quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessária uma orientação clara
<u>Estilo Conselheiro</u>	Relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização	Muito positivo	Ajudar um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo
<u>Estilo Relacional</u>	Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas	Positivo	Resolver e sarar conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas
<u>Estilo Democrático</u>	Valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação	Positivo	Conseguir adesão ou consenso; obter o contributo dos empregados
<u>Estilo Pressionador</u>	Atinge objectivos difíceis e estimulantes	Por vezes muito negativo, porque é frequentemente mal executado	Para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade
<u>Estilo Dirigista</u>	Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência	Muito negativo, por ser muitas vezes mal utilizado	Em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis

Figura I: Estilos de liderança segundo Goleman et al (2002)

Os estilos de liderança apresentados por Goleman, Rego e Cunha (2007) expõem o seu ponto de vista, propondo outros estilos de liderança, que se focam nas diferentes situações e circunstâncias, bem como nas mudanças que geram progressão e sucesso. Apresentam então os quatros distintos estilos de liderança que se seguem:

- O **estilo directivo**, que deve ser utilizado para gerir a mudança em situações de crise. Para um eficiente uso do estilo directivo, o líder deve ser claro e conciso, expressar-se com segurança, auxiliar-se em colaboradores leais e procurar sucessos de curto prazo que demonstrem como a mudança proposta é a indicada.

- Em situações reactivas, o líder deve empregar o **estilo persuasivo** para convencer os seus colaboradores das vantagens da mudança a realizar. Porém, é pertinente fazê-los participar na estratégia de implementação, de modo que contribuam para uma melhor mudança e se empenhem. O recurso ao estilo persuasivo implica ser-se convincente, adequar a mensagem às especificidades dos destinatários e mostrar às pessoas como a mudança lhes pode ser proveitosa.

- Em situações antecipativas, o líder deve recorrer aos **estilos participativo e delegativo**, pedindo aos participantes para trabalharem no problema, recorrendo à criatividade e inovação, delegando autoridade e responsabilidade. O estilo participativo deve ter um pendor facilitador, assentar numa cuidada comunicação, fomentar a criatividade dos colaboradores no processo decisório, garantir que as energias criativas e os conhecimentos dos membros envolvidos sejam canalizados para os objectivos da mudança. O correto uso do estilo delegativo passa pela definição do grande quadro de atuação, dentro do qual devem agir e participar os colaboradores. Implica, sobretudo, que a este sejam clarificadas as expectativas dos pontos de verificação/controlo. Importa que o líder se disponibilize para facultar apoio quando este lhe for solicitado, mas de um modo que não seja interventor ou paternalista, de forma que deixe os colaboradores a seu próprio cargo e lhes permita executarem o seu trabalho.

2. O Estudo

2.1. Objeto de estudo

A Liderança é um tema que tem despontado muita atenção nas mais diversas áreas. Trata-se de um elemento fundamental no sucesso e no bom funcionamento das organizações, bem como nas relações profissionais.

No mundo contemporâneo, o agravamento das condições de vida, o crescimento do desemprego e a pobreza fez com que as IPSS's, nas comunidades, se tornassem um valioso suporte para os grupos vulneráveis e na missão do Estado, na proteção do próximo.

Posto isto é necessário o exercício da liderança e da gestão profissional em todo o tipo de organizações, incluindo nas IPSS's no sentido de atingir bons resultados e alcançar o sucesso.

Focar o estudo nas IPSS's do Concelho do Sabugal faz todo o sentido uma vez que é um dos Concelhos portugueses com mais IPSS's por habitante. Uma vez que existem muitas IPSS's no Concelho, optou-se por focar o estudo naquelas com a resposta social de Lar, pois é, neste momento em Portugal, o grupo mais vulnerável e com maior necessidade de proteção. Também é a resposta social com maior número de utilizadores.

2.2. Objetivos e hipóteses do Estudo

As relações e a forma como interagimos com os demais, seja em ambiente laboral ou social, influenciam comportamentos e modos de estar.

O presente estudo tem como objetivos:

1. Elucidar para a importância da liderança, no sucesso das instituições;
2. Identificar o líder das instituições;
3. Encontrar um tipo de liderança predominante nas IPSS's do Concelho do Sabugal;
4. Relacionar a liderança com o sucesso das instituições e o desempenho e motivação dos trabalhadores;
5. Diferenciar o gestor e o líder;
6. Identificar se os líderes são movidos pela razão ou pela emoção;
7. Medir a união e a ligação afetiva entre o líder e a instituição.

As hipóteses são respostas provisórias às questões e aos objetivos da pesquisa. São elas:

- a. A indicação do Diretor Técnico como líder, por parte da instituição e dos trabalhadores.
- b. A predominância do Estilo de Liderança Conselheiro.
- c. Os líderes das IPSS's são movidos pelas emoções.
- d. Existem fortes laços afetivos entre os líderes e as organizações.
- e. Os liderados sentem-se valorizados e empenhados.

2.3. Opção Metodológicas: Investigação quantitativa

Apresentada a problemática e os objetivos de estudo, é essencial identificar os métodos e técnicas de investigação apropriados à investigação.

A recolha de dados e informação é fundamental para obter resultados válidos.

Irá ser utilizado como método de investigação o inquérito por questionário.

“O inquérito pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar.” (Ghiglione e Matalon, 2001, p.7 e 8). O inquérito permite ainda abranger diversas pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados, podendo ainda abranger uma maior área geográfica se o objeto de estudo o considerar. Garante também um maior anonimato, bem como respostas mais rápidas e precisas. Mais uma das vantagens deste método é que não implica a presença obrigatória do investigador no momento de responder às questões (Boni e Quaresma,2005).

O questionário será constituído por respostas fechadas, limitando os participantes à opção de resposta e simplificando a análise das respostas. Deverá ser bem concebido e com boa apresentação, para isso é necessário que este seja revisto antes de ser aplicado.

2.4.A Amostra

Foram convidados a participar na investigação todas as IPSS do Concelho do Sabugal, com a resposta social de lar, uma vez que é a resposta com maior número de clientes, predominante no Concelho.

Participaram ativamente os representantes das instituições:

- Associação de Amigos da Aldeia da Ponte
- Associação de Solidariedade Social da Malcata
- Associação Social de São Lazaro da Vila do Touro
- Casa do Povo da Aldeia Velha
- Casa do Povo da Bendada

- Centro de Dia da Lageosa da Raia
- Centro Social e Paroquial Nossa Senhora dos Milagres da Aldeia do Bispo
- Comissão de Melhoramento dos Foios - Lar São Pedro
- Lar Santa Catarina da Rebolosa
- Lar Santa Eufémia de Quadrazais
- Liga dos Amigos de Santo Estevão
- Santa Casa da Misericórdia do Soito

Durante os contactos com as instituições, foi solicitada a participação da pessoa que assume as funções de líder. Em 10 das 12 instituições participantes, foi o/a Diretor/a Técnico/a que respondeu. Foi também solicitada a participação de um/a colaborador/a, na área da Ação Direta, de cada instituição.

2.5. Métodos e técnicas de recolha de dados

Considerando os objetivos propostos e a metodologia escolhida, é necessário apresentar e descrever a técnica para a recolha de dados. No âmbito da dissertação o método considerado mais adequado à recolha dos indicadores propostos foi o inquérito por questionário.

A construção do questionário, segundo Kornhauser e Sheatsley citado em Hoz (1985), sugere 3 passos para a construção de um questionário:

1º Passo: Determinar a informação relevante referente à problemática a investigar;

2º Passo: Elaborar as questões, que sejam adequadas, relevantes e devem guiar os sujeitos para as respostas adequadas. Deve ser definido o tipo de

resposta, fechada, em que o sujeito elege uma das alternativas que lhe oferecem, ou aberta, em que o sujeito possui liberdade para responder da forma que mais lhe convier.

3 Passo: Aplicação de um questionário piloto, principalmente no caso de questões abertas, que permita detetar a informação relevante e os tipos de resposta que são dadas, de modo que a construção do questionário estruturado não deixe nenhum aspeto importante ser excluído.

O primeiro contacto realizado com as instituições foi através de *e-mail*. O *e-mail* foi enviado para todas as instituições com a resposta social de lar, com a apresentação da dissertação, no sentido de solicitar a colaboração das instituições. No mesmo *e-mail* ia mencionada uma data e hora para um contacto telefónico a fim de agendar o encontro para a aplicação do questionário. Nas datas marcadas foram realizados os telefonemas para o/a Diretor/a que referiu se a instituição iria participar na investigação e qual a disponibilidade para responder ao questionário.

Nas datas agendadas pelos participantes e nas instituições onde exercem funções, foram aplicados os questionários.

2.6. Procedimentos metodológicos

Foram realizados 12 questionários presenciais, dos quais 10 foram ao/a Diretor/a Técnico/a, 1 a uma Presidente da Direção e 1 ao Representante Nomeado da instituição. Dos 12 participantes 10 eram mulheres e 2 homens.

Os questionários foram aplicados nas instituições dos participantes, durante o mês de Outubro de 2012 e tiveram uma duração média de 30 minutos, no caso do líder e 10 minutos, no caso do liderado.

Após a recolha dos dados, os questionários foram analisados.

3. Apresentação e discussão dos resultados

O/A Diretor/a Técnico/a é apontado/a em 11 dos 12 inquiridos liderados como o líder da instituição onde trabalha. Este era o resultado esperado, uma vez que os/as Diretores/as são os principais responsáveis pela definição e desenvolvimento de gestão e liderança nas instituições. Da sua ação, depende a satisfação dos clientes e das suas famílias, tratando-se esta da missão primordial das IPSS's. Reconhece-se, igualmente, que uma Direção Técnica com qualidade, competente e empenhada, é capaz de motivar e envolver toda a equipa no trabalho conjunto, com vista a atingir resultados bastante positivos.

O/A Diretor/a Técnico/a tem, deste modo, um papel de extrema importância, pois procura gerir as relações que se estabelecem entre a equipa que comanda e, simultaneamente, por em prática os objetivos da organização, bem como garantir a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro da Instituição.

Na sua maioria, os liderados sentem-se motivados e empenhados. Segundo Simpson (1990), a motivação está nos indivíduos, não pode ser dada nem imposta. Por outro lado, a motivação pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho, a família, a sociedade e a cultura, entre outros. É possível modificar o perfil de motivação de um trabalhador dando-lhe, por exemplo formação. Um dos factores de motivação mais importante no trabalho é a conquista de reconhecimento e dos resultados.

Os resultados revelam que os trabalhadores sentem o líder presente quando precisam e sentem também os seus sentimentos e opiniões valorizados. A função do chefe ou do líder é exatamente essa, assim como providenciar um bom ambiente de trabalho que permita motivar mais facilmente a equipa e alcançar o sucesso.

Por outro lado, os inquiridos podem ter-se sentido persuadidos a responder dessa forma, por receio de represálias, mas em muitos casos a postural corporal e a atitude demonstrava a vontade de responder no sentido

oposto. Este constitui um ponto fraco do estudo. Poderia ter sido aplicada outra metodologia, como as entrevistas estruturadas, para obter resultados mais realistas e viáveis.

O facto de serem os/as Diretores/as Técnicos/as quem mais respondeu ao questionário desenvolvido para o líder revela-se muito importante, pois demonstra o interesse para os assuntos que envolvem a instituição e também uma maior disponibilidade. Este aspecto vai também de encontro com a hipótese levantada de que seriam os/as Diretores/as indicados pela instituição e trabalhadores, como líderes.

Deve-se apresentar primeiramente se, nas instituições, encontramos dirigentes com características e comportamentos mais evidentes de líder ou gestor. Surgiram muitas dificuldades e incerteza neste exercício, o que sugere que em muitos casos o inquirido poderá se rever em ambos papéis. No entanto, 9 dos 12 inquiridos responderam que têm mais competências de gestor. Muitos autores defendem as diferenças entre um líder e um gestor, muitos alegam as suas semelhanças. Bennis e Nanus (1985), referidos por Rego e Cunha (2006) sugerem que gerir consiste em assumir responsabilidades e também provocar, realizar e comandar. Os gestores são indivíduos que sabem o que devem fazer. Por sua vez liderar é influenciar, guiar e orientar, são indivíduos que sabem o que é necessário fazer.

Outra questão aplicada aos inquiridos está relacionada com os vínculos e os laços que o unem à organização. Segundo Rego e Cunha (2006) existem três deferentes categorias que procuram medir o grau das ligações afetivas do indivíduo à organização onde colabora:

Categoria 1. Afetiva - Existem laços de pertença, o indivíduo sente-se emocionalmente ligado e envolvido na instituição.

Categoria 2. Normativa - Surge o sentido de obrigação, o indivíduo sente o dever moral de permanecer na instituição.

Categoria 3. Instrumental - O indivíduo apenas permanece na instituição pois não encontra outra alternativa, surgem sentimentos relacionados com a necessidade.

Da aplicação dos questionários aos inquiridos, resultou que a esmagadora maioria, 10 em 12 inquiridos têm uma ligação afetiva com a instituição onde colaboram. Apenas 2 inquiridos têm laços normativos e nenhum tem laços instrumentais.

Estudos defendem que compromissos afetivos e normativos às organizações são os que mais contribuem positivamente para a satisfação e desenvolvimento dos indivíduos e organizações.

Este resultado revela ainda o forte envolvimento dos indivíduos com as suas instituições, demonstra trabalhadores entusiasmados, que contribuem para o sucesso e bem-estar da organização não tendo perspetivas de sair, isto é, os colaboradores permanecem porque querem (Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky, 2002).

O questionário aborda também o tipo de atitude que o inquirido tem em relação à organização, se uma postura racional ou emocional.

A emoção pode fazer os indivíduos decidir por impulsos, agir no momento, de modo nem sempre correto, mas que proporciona o bem-estar, emoções e alegria. Já a razão, provoca uma postura ponderada, de medir e avaliar bem as atitudes e futuras consequências e tomar decisões mais assertivas.

No questionário, 8 dos 12 inquiridos revelam uma abordagem cognitiva racional, demonstrando que, apesar do seu forte envolvimento afetivo à organização conseguem ser racionais na sua postura e atitude, revelando uma liderança e gestão ponderada e bastante profissional.

O último ponto no questionário aborda a liderança e os seus cinco estilos, segundo Goleman, Rego e Cunha (2007).

Os resultados são muito transparentes e revelam que 10 em 12 inquiridos responderam no sentido do estilo de liderança persuasivo, contrariamente ao que se previa nas hipóteses.

Este estilo, que se revela predominante, caracteriza-se por uma forte orientação para as pessoas e para as tarefas. O líder persuasivo constrói um objetivo comum, e convence com base na argumentação, dados e fatos. Trata-se de um indivíduo entusiástico, popular, com iniciativa, extrovertido, com facilidade em criar empatia e comunicar. Por outro lado, poderá apresentar dificuldades em lidar com rejeição, pode ser inconstante, assim como indisciplinado. Contudo cria um ambiente de trabalho amigável, importa-se com o bem-estar das pessoas que o rodeiam e procura atingir seus objetivos com os demais e por meio deles. Embora seja recetivo e próximo, não deixa os colaboradores tirarem vantagem disso.

4. Conclusões

Esta dissertação destinou-se a explorar e a desenvolver a temática da gestão profissional e da liderança nas instituições particulares de solidariedade social. A participação de um número significativo de IPSS's, com a resposta social de lar, do Concelho do Sabugal, é fulcral na obtenção de dados que nos possam transmitir resultados firmes relativos às características das instituições. Os participantes colaboraram de uma forma bastante positiva e com elevado sentido de cooperação e responsabilidade.

As instituições estão inseridas num contexto não só social, como político, económico e cultural e, dessa forma, sofrem mudanças ao longo do tempo em função das alterações que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças influenciam também a maneira como as pessoas relacionam-se e comportam-se no contexto laboral.

As relações de poder são uma constante na vida de qualquer indivíduo, e devem ser encaradas como parte integrante das relações humanas, variando de intensidade, de acordo com cada situação específica.

Os objetivos do estudo foram, de forma geral, cumpridos. Em todas as instituições, que tive o prazer de visitar no sentido de aplicar os questionários, fui surpreendida com trabalhadores conscientes de si próprios e dos valores e missão das instituições onde colaboravam.

Das características intrínsecas das IPSS's, seria mais correto que os trabalhadores nomeassem os dirigentes associativos, como o Presidente ou o Provedor, os líderes supremos nas organizações. Porquê não são nomeados os Órgãos Sociais como aqueles que exercem o poder e a liderança? O facto de se tratar de indivíduos não-renumerados e exercerem funções em mandatos, a regime de voluntariado, faz com que em muitas instituições desempenham um papel pouco representativo, deixando, em alguns casos, toda a gestão a cargo das Direções Técnicas. Muitos são os dirigentes que assumem funções no sentido de ajuda à população, tendo outras atividades profissionais e até

outros interesses mais vinculados que o exercício de atividades na IPSS. Dada a importância, o crescimento e a representatividade destas instituições na sociedade atual, é importante uma mudança e uma maior aposta na profissionalização e formação dos dirigentes associativos.

Os inquiridos ficaram ainda mais elucidados para a importância da liderança no seu sucesso e da organização. Foi possível identificar os/as Diretores/as Técnicos/as como os líderes das instituições, aos olhos dos trabalhadores.

Em relação ao estilo de liderança predominante nas IPSS's do Concelho do Sabugal, existia algum receio inicial na possibilidade de se obter respostas muito ambíguas, mesmo assim levantou-se a hipótese de o estilo conselheiro ser predominante, uma vez que são instituições onde trabalham maioritariamente mulheres com formação na área das Ciências Sociais. Os resultados foram surpreendentes e positivos, pois embora o estilo de liderança persuasivo seja pouco apreciado, Goleman (2002) defende que os traços do líder com essas características são admiráveis e podem alcançar resultados incríveis.

Os impasses sofridos pelas instituições, em relação à complexidade da liderança, são os mesmos nos mais variados ramos de atividade, e estão estritamente vinculados ao processo da motivação humana para o trabalho.

Há que refletir sobre o que ficou por fazer no estudo. Seria interessante um estudo mais aprofundado, com técnicas de investigação qualitativas. Era possível obter mais dados referentes às relações profissionais nas IPSS's, aos Órgãos Sociais e a sua representatividade, à formação e competências da Direção Técnica em exercer a liderança, entre outros.

Durante todo o estudo pairou a dúvida se os resultados seriam autênticos, uma vez que fui apresentada, em todas as instituições, como a Diretora Técnica de uma outra instituição. Poderiam muitos participantes ter o sentimento que existiria outro tipo de interesse, da minha parte, ou uma intromissão à privacidade do funcionamento da organização. Felizmente, no decorrer da investigação, a aceitação foi sempre a melhor, tendo essa

incerteza desaparecido, mas foi, decerto, um entrave à participação de mais instituições do Concelho.

Para o futuro recomendam-se estudos que foquem o perfil dos dirigentes associativos das IPSS's, as suas motivações e representatividade, bem como a necessidade de terem formação e possivelmente serem recompensados pela gestão das instituições. Recomenda-se também que se analisem as alterações que as IPSS's sofrem em situações de crise e com os novos paradigmas da sociedade.

5. Bibliografia

Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Sector As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de Doutoramento da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Andrade, António e Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.

Barreto, António. (2002). *Mudança Social em Portugal, 1960/2000*. Working Papers, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Boni, Valdete e Quaresma, Sílvia. (2005). “Aprendendo a entrevistar : como fazer entrevistas em Ciências Sociais.” *Revista Electrónica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC* 2(3):68-80.

Bothwell, L. (1991), “*A Arte da Liderança*”, Lisboa, Presença.

Carvalho, A. (2010). *Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007*. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 588-610.

Cunha, M., Rego, A. Cunha, R. e Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*, 5ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Fachada, Odete (1998), *Psicologia das relações interpessoais* . Lisboa: Edições Rumo, lda.

Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (2001, [1977]). *O Inquérito: Teoria e Prática*. 4ª Ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002), *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa, Gradiva.

Hoz, Arturo (1985) *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*, Madrid:Ediciones Anaya, S.A.

Kotter, J. (1992), *O factor liderança*, São Paulo, Makron.

Lourenço, L.; Ilharco, F. (2007), *Liderança: as lições de Mourinho*, Lisboa, Booknomics.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.

Martins, M. (2007). *O terceiro sector*. *Revista Práticas de Animação*, 0, 1-2.

Moreira, V. e Lucena, E. (2005). *Liderança: uma investigação bibliográfica*. XII SIMPEP

Motchane, J.-loup. (2002). *Economia social e economia solidária: alibi ou alternativa ao neoliberalismo?* in <http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>. consultado dia 7 de Janeiro de 2011

Namorado, R. (2004). *A economia social – Uma constelação de esperanças*, Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 1-14.

Namorado, R. (2006). *Os quadros jurídicos da economia social - uma introdução ao caso português*. Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Quintão, C. (2004). *Empresas de Inserção e renovação do terceiro sector - notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia 1*. VII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais - A Questão Social no Novo Milénio (pp. 1-17).

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual*. V Congresso Português de Sociologia

Rego, A. (1998), *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro

Rego, A e Cunha, M (2007), “A Essência da Liderança; mudança, resultados, integridade”, Lisboa RHEditora

Santos, B. S. (n.d.). *A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado*. Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Siqueira, M.M.M., e Gomide Júnior, S. (2004). *Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho*. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E. E Bastos, A.V.B. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 300-328). Porto Alegre, RS: Artmed.

Simpson, W., (1990). *Motivation*, 3ª edição, The Industrial Society Press, p. 11-13, 25-41.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.

6. Anexos

Anexo 1 - Lista de dados das IPSS's do Concelho do Sabugal

Listagem das IPSS, com Resposta Social de Lar, no Concelho do Sabugal

IPSS	Director/a Técnico/a	Telefone	E-mail	Morada
Associação Cultural, Desportiva, Recreativa e Humanitária de Pousafoles do Bispo	Dr. ^a Alice	271690000	larpousafoles@sapo.pt	Rua da Fonte Velha, 15 6320-233 Sabugal
Associação de Amigos da Aldeia da Ponte	Dr. António	271647561	ass.amigos.adp@gmail.com	Estrada dos Forcalhos 6320-031 Sabugal
Associação de Solidariedade Social da Malcata	Dr. ^a Susana	271615331	lardemalcata@sapo.pt	Rua da Moita 6320-181 Sabugal
Associação Social de São Lazaro da Vila do Touro		271697510	larvilado_touto@hotmail.com	6320-592 Sabugal
Casa do Povo da Aldeia Velha	Dr. ^a Sara	271496544	c.povoaldeiavelha@sapo.pt	Bairro das Eiras 6320-069 Sabugal
Casa do Povo da Bendada	Dr. ^a Filipa	275456103	casapovobendada@sapo.pt	6250-181 Sabugal
Centro de Dia da Terceira Idade de São Salvador do Casteleiro	Dr. ^a Sandra	271388548	larcasteleiro@hotmail.com	Rua das Escola 6320-121 Sabugal
Centro Social da Lageosa da Raia		271496866	utentes@cslageosa.pt	6320-161 Sabugal
Centro Social e Paroquial de São José de Vale de Espinho	Dr. ^a Eliana	271606208	centroparoquialjose@sapo.pt	Largo das Eiras 6320-561

				Sabugal
Centro Social e Paroquial Nossa Sr.ª dos Milagres da Ald. Do Bispo		271496151	larsantoantao@sapo.pt	Av. Dr. João Nabais, 1 6320-021 Sabugal
Comissão de Melhoramento dos Foios – Lar São Pedro	Dr.ª Cristina	271496588	comimel.foios@sapo.pt	Largo das Eiras 6320-141 Sabugal
Lar Santa Catarina da Rebolosa	Dr.ª Catarina	271647475	ascdrebolosa@sapo.pt	Rua de Sta Catarina, 2 6320-271 Sabugal
Lar Santa Eufémia de Quadrazais	Dr.ª Idalina	271601113	csocialquadrazais@hotmail.com	Rua das Eiras 6320-242 Sabugal
Liga dos Amigos da Aldeia de Santo António	Dr.ª Andreia	271754295	liga.amigos@sapo.pt	6320 Ald. De Santo António
Liga dos Amigos de Santo Estêvão	Dr. João	271388715	l.a.s.estevao@iol.pt	Rua Direita, 52 6320-511 Sabugal
Santa Casa da Misericórdia da Bismula	Dr.ª Susete	271606062	scmbismula@portugalmail.pt	Rua Sta Barbara, 4 6320-111 Bismula
Santa Casa da Misericórdia do Sabugal	Dr.ª Justina	271752424	geral@scmsabugal.com	Lg. Pdr Manuel Nabais 6320-500 Sabugal
Santa Casa da Misericórdia do Soito	Dr.ª Maria	271601036	scmsoito@sapo.pt	Rua do Robalo 6320-684 Sabugal

Em falta, Santa Casa da Misericórdia de Alfaiates.

Anexo 2 - Inquérito para o Líder da IPSS



Universidade da Beira Interior
Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social
Liderança em IPSS - O exemplo do Concelho do Sabugal

Discente: Marina Crespo M3708

Responda de modo franco, apenas assim surgirão resultados válidos.

1. Quais os laços que o unem à sua organização? Responda de acordo com a escala, colocando o número que melhor se aplica à afirmação.

1	2	3	4	5	6	7
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim.

Não deixaria a minha Instituição agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta Instituição	
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição	
Sinto que, se recebesse uma oferta de trabalho melhor, não seria correto deixar a minha Instituição	
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta Instituição	
Continuo nesta Instituição porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	

2. Razão ou emoção? Do par de afirmações que se seguem, opte pela que melhor o identifica

Nas minhas acções, sou normalmente analítico(a)	
Nas minhas acções, deixo-me guiar pela intuição	

Dou importância ao que me parece lógico	
Favoreço o que me parece correcto	

Processo a informação de uma forma cuidadosa e demorada	
Processo a informação de uma forma rápida	

Quando sei que estou correcto(a), tento apresentar factos	
Quando sei que estou correcto(a), a minha abordagem é no sentido de influenciar os outros	

3. O líder ou gestor? Do par de afirmações que se seguem, opte pela que melhor o identifica

Actuo de acordo com as necessidades da situação	
Procurro agir sobre a situação	

Tento administrar com competência	
Procurro inovar	

Comunico de forma complexa	
Comunico de forma simples	

Prefiro a estabilidade	
Sinto grande atração pela mudança	

Prezo muito a lógica e a racionalidade	
Confio na intuição	

4. Quais os seus estilos de liderança? Dos grupos de 5 afirmações, escolha apenas a que melhor o identifica

Decisões	
Aceito com indiferença as decisões tomadas pelos outros.	
Apoio as decisões que promovem boas relações.	
Procuro tomar decisões viáveis, mesmo que imperfeitas.	
Espero que as minhas decisões sejam consideradas como a ultima palavra sobre o assunto.	
Esforço-me bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso.	
Convicções	
Evito tomar partido, procurando não revelar as minhas opiniões, atitudes e ideias.	
Aceito as opiniões, atitudes e ideias dos outros em vez de impor as minhas,	
Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho posições intermédias.	
Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes, mesmo que por vezes, tenha de “pisar os calos” dos outros.	
Procuro e estou atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções firmes mas mudo de opinião diante de ideias mais válidas que as minhas.	
Conflito	
Quando ocorre um conflito, tento não me envolver e manter-me neutro.	
Tento evitar que se crie conflito e, quando ocorre algum, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido.	
Perante um conflito, procuro chegar a soluções equitativas que contornem a situação.	
Quando ocorre conflito, tento eliminá-lo ou fazer prevalecer a minha opinião.	
Face a um conflito, procuro detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás dele.	

Emoções	
Como não me envolvo raramente me irritado.	
Uma vez que as tensões podem gerar mau estar, reajo de maneira afável e amistosa.	
Quando estou sob tensão, tenho dúvidas sobre como corresponder às expectativas dos outros.	
Quando as coisas não correm como eu quero, contesto, resisto ou “volto á carga”, contra-argumentando.	
Quando me provocam, contenho-me, embora seja visível a minha impaciência.	
Empenho	
Esforço-me apenas o suficiente para manter a minha situação.	
Prefiro apoiar os outros em vez de tomar iniciativas.	
Procuro manter um ritmo de trabalho adequado e constante.	
Eu trabalho muito e exige que os outros que trabalhem comigo façam o mesmo.	
Empenho-me a fundo e os demais acompanham-me.	
Sentido de humor	
Os outros acham que o meu sentido de humor é desfocado ou irrelevante.	
Uso o meu sentido de humor para desviar a atenção dos assuntos sérios.	
Através do meu sentido de humor consigo obter a minha aceitação pessoal e dos meus pontos de vista.	
O meu sentido de humor é mordaz (“afiado”).	
O meu sentido de humor adequa-se ás diversas situações e facilita aberturas; mesmo sobre pressão procuro manter um certo senso de humor.	

Exercícios adaptados de Rego, A e Cunha, M (2007), “A Essência da Liderança; mudança, resultados, integridade”, Lisboa RH Editora

Anexo 3 - Inquérito para trabalhador da IPSS



Universidade da Beira Interior
Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social
Liderança em IPSS - O exemplo do Concelho do Sabugal

Discente: Marina Crespo M3708

Responda de modo franco, apenas assim surgirão resultados válidos.

1. Quem considera o líder da instituição onde trabalha? Assinale com um X

O/A Director(a) Técnico(a)	
O/A Presidente / Provedor(a)	
Um(a) colega	

2. Como é a sua relação com o seu chefe?

Sente-se respeitado(a), motivado(a) e empenhado(a)	Sim	Não
Acredita que o seu chefe está presente quando mais precisa	Sim	Não
Acredita que a sua opinião é ouvida e valorizada	Sim	Não