



Universidade de Aveiro

Ano 2023

**MARIA RIBEIRO
QUINTELA ALHAIS**

**A LIDERANÇA EM ÉPOCAS DE CRISE: O CASO DO
TERCEIRO SETOR EM AVEIRO**



Universidade de Aveiro
Ano 2023

**MARIA RIBEIRO
QUINTELA ALHAIS**

**A LIDERANÇA EM ÉPOCAS DE CRISE: O CASO DO
TERCEIRO SETOR EM AVEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

In the midst of chaos, there is also opportunity.

Sun Tzu

.

o júri

Presidente

Prof.^a Doutora Nina Katarzyna Szczygiel
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Prof.a Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof.a Doutora Andreia Tatiana Vitória
Professora Auxiliar em Regime Laboral da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Acredito que na vida nunca estamos sozinhos. As pessoas passam pela nossa vida para nos ensinar algo e, mais que isso, para nos marcar. Esta dissertação foi o resultado de várias pessoas, algumas que passaram rapidamente, outras que passaram e ficaram. Todas elas me ensinaram algo. A ser ambiciosa, a lutar pelos meus objetivos, a sonhar mais alto, a ser corajosa, a não desistir.

Primeiramente, agradeço aos meus pais. O amor que me deram e tudo o que me ensinaram está aqui presente. Espero orgulhar-vos, da mesma forma que me orgulho de vocês. À minha avó, a quem devo o mundo. A minha avó ensinou-me o significado de sacrifício e passou-me os valores mais preciosos da vida. Isto é para si, avó. Obrigada por me ensinar a amar.

Às minhas amigas, que não seria nada sem elas. Natacha, são insuficientes as palavras que eu gostava de usar para agradecer a tua amizade. Foste a minha pessoa durante estes 2 anos de Mestrado e tens o coração mais belo que já conheci. A tua humildade é um exemplo para mim. És um exemplo para mim. Telma, foste e ainda és a minha família. Viveste comigo coisas que eu nunca pensei viver. Estiveste comigo nos momentos bons e maus. A tua honestidade e bondade ensinou-me muito. Obrigada por não me deixares desistir. Não estaria aqui hoje sem ti. Margarida, és a minha melhor amiga, a minha confidente. Obrigada por me ouvires incondicionalmente. Nunca me esquecerei quando achei que não dava mais e encontraste a força em mim que eu não sabia que tinha. Foste luz no meio da escuridão. Espero ver-te conquistar muita coisa, sabes que estarei sempre na primeira fila. Gody, és a minha irmã mais velha. Mesmo quando eu quis desistir, tu estavas lá a puxar-me. Aveiro será sempre um sítio tão especial porque o tornaste especial para mim. A pessoa que me deixa ser tão genuína e despreocupada. Vês-me por completo, sem filtros, porque tudo é tão fácil contigo. Há palavras que me disseste que eu nunca esquecerei. Para sempre família, isso é certo.

À minha formadora Daniela e à minha colega Catarina, que tanto fizeram por mim este ano. Aprendi tanto junto delas e tornei-me uma profissional de excelência graças a elas. De colegas passaram a amigas. Um agradecimento sem medida a vós.

A todas as instituições que se disponibilizaram em colaborar comigo. Um agradecimento especial ao Doutor António Leandro e a Sua Excelência Reverendíssima António Moiteiro pela disponibilidade e atenção.

Por fim à minha orientadora, professora Andreia Vitória. Uma professora excepcional e um ser humano incrível. Professora, agradeço a disponibilidade incondicional e a atenção incomensurável.

palavras-chave

Crise, Liderança, Terceiro Setor, Instituições Particulares de Solidariedade Social.

resumo

As organizações do Terceiro Setor representam uma grande parte da economia social. Estas organizações enfrentam crises diferentes e possuem um modelo de gestão distinto. Com base nesta questão, o presente estudo teve como objetivo dar maior visibilidade à liderança durante os momentos de crise e à percepção dos colaboradores quanto às crises enfrentadas, para a partir destes achados, propor um conjunto de estratégias que mitiguem o efeito das crises e não ameacem a liderança nas organizações do Terceiro Setor. Para isso, foi realizada uma investigação exploratória qualitativa e quantitativa, cujos dados foram recolhidos a partir de entrevistas aos líderes das organizações e da recolha de inquéritos aos colaboradores. Os resultados revelaram que nenhuma organização se encontrava preparada para reagir nos momentos de crise e que o estilo de liderança transformacional é o estilo mais adotado pelos líderes, com efeitos positivos na relação com os colaboradores. Os resultados evidenciaram ainda que existe muito pouco conhecimento e uma legislação muito ineficaz do Terceiro Setor, aumentando a sua dependência para com o Estado. Por conseguinte, foi possível propor um modelo de gestão para o Terceiro Setor e colmatar as brechas existentes no estado da arte português e sugerir futuros trabalhos e aplicações.

keywords

Crisis, Leadership, Third Sector, Private Social Solidarity Institutions.

abstract

Third Sector organizations constitute a major part of the social economy. These organizations face different crises and have a different management model. Based on this issue, the aim of this study was to give greater visibility to leadership during times of crisis and to employees' perceptions of the crises they face, to use these findings to propose a set of strategies that mitigate the effect of crises and do not threaten leadership in third sector organizations. To this end, a qualitative and quantitative exploratory study was carried out, with data collected through interviews with the organizations' leaders and employee surveys. The results revealed that no organization was prepared to react in times of crisis and that the transformational leadership style is the style most adopted by leaders, with positive effects on the relationship with employees. The results also showed that there is very little knowledge and very ineffective legislation on the third sector, increasing its dependence on the state. As a result, it was possible to propose a management model for the Third Sector, to fill the gaps in the Portuguese state of the art and to suggest future work and applications.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS.....	1
ÍNDICE DE TABELAS.....	2
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	3
Introdução.....	3
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	8
1. O Terceiro Setor	8
1.1. O Terceiro Setor: Conceitos e Definições.....	8
1.2. O Terceiro Setor em Portugal	12
1.3. Os Limites e Desafios do Terceiro Setor	15
1.4. As Instituições Particulares de Solidariedade Social	18
2. Liderança.....	20
2.1. A Evolução da Definição.....	20
2.2. O modelo de Bass e Avolio	23
2.3. O Modelo de Liderança Laissez-Faire	25
2.4. A Liderança e as Teorias de Liderança Transformacional e Transacional	26
3. Crise: Conceitos e Definições	30
3.1. Crise	30
3.2. Gestão de Crises no Terceiro Setor	32
3.3. A Liderança no Terceiro Setor em Épocas de Crise.....	34
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	37
Modelo Conceptual, Proposições e Hipóteses de Investigação	37
Estudo 1	40
Problema de Investigação e Objetivos	40
Método.....	41
Procedimentos	41
Estudo 2	44
Problema de Investigação e Objetivos	44
Método.....	45
Procedimentos	47
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	49
Estudo 1	49
Caraterização da Amostra.....	49
Descrição do modelo de medida.....	55
Análise dos resultados	55
Estudo 2	68
Caraterização da Amostra.....	68
Descrição do modelo de medida.....	70
Análise de resultados.....	70
Discussão.....	86
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS	91
Conclusões	91
Limitações e Estudos Futuros.....	96
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFIA E ANEXOS	99
Bibliografia	99
Anexos.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O Triângulo do Bem-Estar de Pestoff (1992)	11
Figura 2 - Full Range Leadership Model Fonte: Lindberg (2022)	24
Figura 3 - Tipos de crise (Shaluf, Ahmadun e Said, 2003)	31
Figura 4 - Modelo de gestão para organizações do Terceiro Setor	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Entidades do Terceiro Setor em Portugal	14
Tabela 2 - Instituições Particulares de Solidariedade Social do Arcipestrado de Aveiro	40
Tabela 3 - Estrutura da entrevista	42
Tabela 4 - Estrutura do questionário	46
Tabela 5 - Breve análise da Organização e do líder entrevistado	50
Tabela 6 - Caracterização da Amostra	53
Tabela 7 - Caracterização da Organização	54
Tabela 8 - Validação das Proposições	56
Tabela 9 - Número de utentes e colaboradores de cada instituição	57
Tabela 10 - Descrição de respostas dadas pelos colaboradores	59
Tabela 11 - Crises mencionadas	63
Tabela 12 - Dificuldades internas e externas	64
Tabela 13 - Transcrições de respostas à questão "Acredita que a Instituição recebe apoio estatal suficiente?"	66
Tabela 14 - Transcrições de respostas relacionadas com as crises e a sua frequência	66
Tabela 15 - Transcrições de respostas sobre o tipo de crises mais frequentes	67
Tabela 16 - Número de participantes por organização	69
Tabela 17 - Cargos dos participantes	69
Tabela 18 - Tempo de Permanência na Instituição	69
Tabela 19 - Validação das Hipóteses	70
Tabela 20 - Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis	71
Tabela 21 - Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis	72
Tabela 22 - Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis	73
Tabela 23 - Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis	74
Tabela 24 - Respostas à questão "Durante ou após a crise sentiu mais dificuldades a realizar o seu trabalho da mesma forma que o fazia anteriormente?"	74
Tabela 25 - Crises mencionadas	75
Tabela 26 - Qualidades associadas ao líder	75
Tabela 27 - Defeitos associados ao líder	76
Tabela 28 - Análise de respostas de acordo com o Multifactor Leadership Questionnaire	79
Tabela 29 - Correlações de <i>Pearson</i> entre a idade e as diferentes dimensões da liderança	84

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Introdução

O ser humano tem uma componente que o distingue dos outros animais: a emoção. As emoções surgem de várias maneiras. É demonstrada, não só com os outros, mas com eles mesmos e entre eles de várias maneiras: amor, afeto, atenção, raiva, surpresa, injustiça. As emoções distinguem-nos e são as emoções que nos guiam diariamente. É em momentos de injustiça que a solidariedade social se desperta no ser humano. Quando nos apercebemos que as oportunidades não são dadas da mesma forma a todos e quando observamos as injustiças existentes e, por conseguinte, ficamos solidários e empáticos uns com os outros.

A solidariedade social tem vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos. Este movimento vem da resposta humana à injustiça e desigualdade social e da procura pela equidade social, através de práticas, ações, comportamentos e criação de entidades que visem alcançar estes objetivos.

O Terceiro Setor é um campo muito importante na realização dos objetivos de Solidariedade Social. A liderança no Terceiro Setor é um fator essencial no alcance do sucesso das organizações. Este setor é particularmente sensível às mudanças sociais, políticas e económicas, dado que não são suportadas na sua base por instituições governamentais (Hodges, Howieson, 2017). Por isto mesmo, este setor tem sofrido com as mudanças no seu ambiente político e económico.

As crises de saúde global, as crises económicas e políticas, nomeadamente a pandemia, as recessões e os conflitos político-militares vêm afetar fortemente este setor que depende fortemente de financiamento por duas vias distintas: a iniciativa pública (como as doações de entidades locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais), e o financiamento privado através de empresas (Macmillan & McLaren; 2012).

Sendo que o Terceiro Setor é sustentado fortemente pelo capital financeiro - isto é, apesar de serem entidades não governamentais, são, na maior parte dos casos, sustentadas por financiamentos e fundos criados pelo Estado (Parente, 2014) e o humano, é importante ver que

este segundo fator é mais difícil de controlar para que não haja falhas. A liderança e um capital humano fortemente qualificado são fundamentais para o sucesso do Terceiro Setor (Hodges & Howieson, 2017).

Aqui, é importante perceber que esta liderança não é refletida só no papel que o próprio líder representa, mas também na forma como os seus colaboradores reagem ao seu estilo. Para Azevedo, Franco e Meneses. (2012), a liderança é um fator fundamental na organização e gestão do Terceiro Setor. O líder deve ser capaz de, mediante momentos de crise, ser capaz de orientar a própria organização, pôr de parte os seus princípios individuais, enquanto motiva os próprios colaboradores a atingir o fim comum da organização (Azevedo, Franco & Meneses, 2012; Hodges & Howieson, 2017).

Em cenários de crise, a liderança assume um papel relevante, no sentido em que é uma característica fundamental aquando das alterações das conjunturas do momento, para assim se poder enfrentar os obstáculos. A confiança e credibilidade do líder serão alguns dos traços importantes que devem estar presentes na hierarquia do poder, pois irão positivamente influenciar os colaboradores a cumprir os objetivos estabelecidos, seguros de que terão uma base estável que os representa (Nalin & Cassandre, 2016).

Os líderes representantes das organizações tomam um papel crucial tanto na motivação dos seus colaboradores como no processo de decisão. São vários os estudos sobre motivação e liderança nas organizações, no entanto existe ainda uma grande lacuna na temática relacionada com o Terceiro Setor. Por isso mesmo, o cerne deste estudo prende-se na análise de como as crises afetam a liderança em termos individuais e organizacionais e de que forma isso vai impactar os líderes e os colaboradores, influenciando positiva ou negativamente.

Uma vez que esta área de investigação trata de temas relativamente recentes e que sofrem mutações reconhecíveis conforme o ambiente externo e as mudanças sociais, políticas e económicas, procura-se, primeiramente, aprofundar este tema, principalmente no contexto português. Importante aqui será também referir que esta questão de investigação passará também por uma análise quanto aos desafios que o próprio líder enfrenta, mas também nas perceções dos colaboradores das organizações.

Os desafios da sustentabilidade do Terceiro Setor durante a gestão de crises são um tema atual e cada vez mais discutido pela sociedade civil. A liderança destas organizações principalmente em momentos de crise requer uma atenção especializada. É neste sentido que se pretende perceber até que ponto as organizações do Terceiro Setor possuem práticas de liderança adequadas, garantindo a sua sustentabilidade. É possível observar-se que a maioria dos principais estudos referentes à liderança do Terceiro Setor se focam em organizações de cariz similar e se restringem a específicas áreas (Alexander, 2010; Correia, 2020; Corry, 2010; Erakovic, 2015; Hodges & Howieson, 2017).

Para esta dissertação foram então formuladas as seguintes questões de investigação, que irão ser o motor principal para a realização da mesma: Quais os desafios, e as especificidades dos mesmos, que a liderança no Terceiro Setor enfrenta? Quais as principais características que um líder do Terceiro Setor deve possuir?

Ainda sabendo que o Primeiro Setor e o Segundo Setor diferem notoriamente do Terceiro Setor em termos sociopolíticos (sendo que o Primeiro Setor é formado pelas entidades governamentais, o Segundo por empresas privadas e o Terceiro por Organizações sem Fins Lucrativos), esta primeira questão focar-se-á então nos desafios que um líder no Terceiro Setor poderá enfrentar, nos vários níveis.

Outro objetivo principal é também entender como os colaboradores e os líderes percecionaram a interação entre estes ao longo de momentos de crises. Se, para os colaboradores existiram momentos de falta de confiança e segurança aliados à liderança da organização da qual faziam parte, por outro lado o líder da organização sentiu também uma pressão elevada no que toca às expectativas dos colaboradores, bem como momentos de descrença e/ou envolvimento dos colaboradores no fim comum (Parente, 2014). Esta análise vai ser essencial para compreender os principais desafios que o líder pode encontrar e, ao mesmo tempo perceber quais as características cruciais para uma boa gestão da liderança nas organizações.

No que toca à segunda questão, esta focar-se-á e nos estilos de liderança presentes nos líderes e de que forma estes percecionam os desafios que enfrentam na sua gestão. É importante perceber as diferenças que existem nos líderes do Primeiro e Segundo Setor e do Terceiro Setor.

Enquanto os dois primeiros são mais independentes das decisões e não sofrem tão fortemente com as mudanças do paradigma político e social, no Terceiro Setor a sensibilidade às mutações torna este Setor mais vulnerável às decisões dos líderes (Nalin & Cassandre, 2016; Parente, 2014). O perfil do líder dependerá certamente da forma como este se comporta dentro da organização, mas serão as suas características um agente de impacto para a gestão de crises na organização? É essa uma das questões que se pretende dar resposta ao longo desta dissertação.

Este estudo incidiu sobre algumas das principais Instituições Particulares de Solidariedade Social do distrito de Aveiro (ver anexo 1). O estudo empírico foi desenvolvido através de um trabalho de natureza qualitativa e quantitativa, procedendo-se a entrevistas semiestruturadas aos líderes destas Organizações e também à análise de um inquérito realizado aos colaboradores das organizações visadas. Esta investigação contou com a parceria da Diocese de Aveiro e de Sua Excelência Reverendíssima António Moiteiro, que permitiu a realização deste estudo e autorizou a colheita de dados nas suas Instituições. O contacto inicial com as instituições foi feito via email (ver anexo 2) e depois a recolha de dados foi realizada de forma presencial e com recurso a plataformas digitais

Pretendeu-se, com esta dissertação, que o conhecimento pudesse contribuir para um maior entendimento do Estado da Arte relativamente à liderança no Terceiro Setor e a gestão de crises. Procurar-se-á contribuir para a melhoria de decisões no estilo de liderança, bem como para uma gestão de organizações deste setor na gestão de crises e na prevalência de uma liderança sustentada nas organizações. Igualmente se propõe um modelo de gestão adequado às especificidades das Organizações do Terceiro Setor durante os momentos de crise.

A presente dissertação vem, primeiramente, preencher a lacuna existente no Estado da Arte português no que toca à liderança no Terceiro Setor (Rito, 2020). A literatura existente da gestão do Terceiro Setor foca-se maioritariamente a contextos mais restritos e a certas potências europeias (Hodges & Howieson, 2017) pelo que este projeto traz uma visão mais ampla do caso português.

No que diz respeito às crises, as conclusões retiradas contribuem para uma melhor compreensão das alterações que as organizações sofrem no momento das épocas de emergência (Correia, 2020), estabelecendo também quais as principais componentes e características que o

líder deve adotar para uma boa gestão da organização (Gilstrap et al., 2016; Warrilow, 2012). O presente estudo analisa também uma brecha na exploratória dos estilos de liderança no Terceiro Setor (Parente, 2014).

Mais, é certo que existem já muitos estudos que demonstram a abordagem de estilos de liderança, como a liderança transformacional enfatizando o sucesso das organizações no líder (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017; Gillespie et al., 2020; Gilley et al., 2009; Nalin & Cassandre, 2016). No entanto, existe ainda uma certa brecha no que toca ao outro atuante nos resultados, passando pelos colaboradores (Nalin & Cassandre, 2016). Apesar de este projeto de investigação não incidir propriamente na gestão da liderança como sucesso organizacional por parte dos colaboradores, procurar-se-á entender a dinâmica líder-colaborador, no que diz respeito à gestão de crises. Nalin e Cassandre (2016) explicam que a análise do comportamento dos colaboradores frente à postura do líder pode indicar se as medidas são congruentes para com os objetivos organizacionais.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

1. O Terceiro Setor

1.1. O Terceiro Setor: Conceitos e Definições

Há cada vez uma maior importância e peso na atuação em prol da solidariedade social. A sociedade civil envolveu-se cada vez mais em iniciativas solidárias, organizadas por coletivos ou individualmente. Existem 3 setores distintos, igualmente importantes para o bom funcionamento de um Estado. Dividem-se em Primeiro Setor, representando as entidades privadas, o Segundo Setor, de caráter público, representado pelo Estado e por fim o Terceiro Setor, onde o principal objetivo não é a obtenção de lucro, mas sim satisfazer as necessidades e melhorar a qualidade de vida da sociedade (McMillan & McLaren, 2012). Foi em 1979 que este termo surgiu pelos autores franceses J. Delors e J. Gaudin e a sua utilização cresceu desde então.

O termo em si dá espaço então para as atividades políticas, económicas e sociais, oferecendo uma alternativa tanto ao comando do estado como à política do mercado livre (Alexander, 2010). Assim, entende-se que o Terceiro Setor estará associado à sociedade civil e ao voluntariado (Corry, 2010).

É necessário também esclarecer certos conceitos. Ao longo desta dissertação falar-se-á muitas vezes em Economia Social. Sobre este termo, importa perceber que é estabelecida uma relação entre a economia e o comportamento social (Thompson, 2020). A Economia Social inclui um conjunto de atividades diferentes tais como Organizações Sem Fins Lucrativos, empresas de cariz social, cooperativas, entre outras. Definindo o Terceiro Setor de acordo com a força estatal e do mercado livre implica assim que o Terceiro Setor entra onde a economia de mercado falha (Corry, 2010). Em suma, o Terceiro Setor assume um papel central no bem-estar dos Estados (Alexander, 2010; Corry, 2010).

As crises que assolaram o mundo foram também decisivas para esta mudança de mentalidade e as ONG (Organizações Não Governamentais) acabaram por tomar um papel decisivo na sociedade (Rito, 2020).

As raízes históricas do Terceiro Setor remontam ao século XIX, sendo estas moldadas por diferentes tradições e modelos políticos, podendo-se diferenciar de acordo com o país a que se referem. Defourny e Pestoff (2008) subdividem o Terceiro Setor de acordo com a sua classificação da seguinte forma:

- A tradição filantrópica de associações de caridade, particularmente influente em países como a Irlanda e o Reino Unido
- O objetivo comunitário de promoção de políticas igualitárias e democrático aliado compromisso cívico de países escandinavos
- O princípio da “subsidiariedade”, principalmente em iniciativas ligadas à Igreja, em países europeus como a Alemanha e Países Baixos
- A ligação entre o movimento cooperativo e o desenvolvimento do setor do voluntariado, seja através do dever cívico de promoção e desenvolvimento da democracia (como é comumente apicado nos países nórdicos), seja inspirado por movimentos religiosos (como em Itália e França)
- Em países como Portugal e Espanha, o elevado conservadorismo e os valores ligados à família desempenham um papel fundamental no desenvolvimento do Terceiro Setor, especialmente no que diz respeito à prestação de serviços pessoais (como o acolhimento de crianças e apoio a idosos) (Defourny e Pestoff, 2008).

Para Ferreira (2005) e Vieira (2015) são consideradas duas perspetivas fundamentais na caracterização das Organizações Não Governamentais. A perspetiva americana vê o Terceiro Setor como um setor que deve conter certas características como o civismo, enquanto a perspetiva europeia fala que existe uma situação híbrida em que o Terceiro Setor assume uma posição mais flexível onde várias organizações sociais podem coexistir dentro do termo como organizações públicas e privadas, hierárquicas ou anárquicas (Corry, 2010).

Em termos da visão americana, o Terceiro Setor assume um papel central quando o Estado e o Mercado Livre falham a providenciar um bem-estar à sociedade (Alexander, 2010). Aqui surge o termo “Organização Não Lucrativa” (Ferreira, 2005; Laville & Evers, 2004). A perspetiva americana contém 5 métricas para a sua caracterização: formais (estruturadas e organizadas hierarquicamente), privadas (com autonomia própria), sem fins lucrativos, autogovernadas (não são controladas por terceiros) e voluntárias (funcionam através de

contribuições voluntárias, “como recursos humanos voluntários, doações financeiras ou em espécie” (Salamon e Anheier, 1997, citado por Vieira, 2015). A perspectiva americana refere as falhas que o Estado e o Mercado possuem e à estrutura e funcionamento das organizações. Esta perspectiva assume que existe uma certa independência entre o Terceiro Setor e o Estado e Setor Corporativo (Alexander, 2010; Corry, 2010).

Já o caso da segunda perspectiva é de acordo com a visão europeia. Esta visão mostra como o Terceiro Setor existe para além das organizações já existentes, funcionando como um complemento à expansão das sociedades democráticas, onde a sociedade civil assume um papel central (Alexander, 2010). Na perspectiva europeia, é usado o termo de Economia Social. Muitos autores na Europa comumente relacionam este termo com o Terceiro Setor (Monzón, 2008).

A Economia Social é formada pelas organizações que não visam só o lucro como o seu principal fim (Moulaert & Ailenei, 2005). O principal objetivo é providenciar bens e serviços às comunidades, enquanto perseguem certos objetivos, que visem o bem-estar da sociedade (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022*).

De acordo com a Carta dos Princípios da Economia Social da *Social Economy Europe* (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 6), o conceito de Economia Social baseia-se em determinados princípios que sustentam o termo. Esta é a definição mais recente de Economia Social. São fortemente firmados de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas. Sustentam-se pelo indivíduo e a sociedade supervalorizados em relação ao capital, o interesse coletivo em prol do interesse individual, ao controlo democrático através de uma adesão livre e à aplicação de princípios de Sustentabilidade e solidariedade social. (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 6)

De acordo com a perspectiva europeia, o Terceiro Setor pode ser bem definido em 3 parâmetros: quais os tipos de organizações que estão envolvidas, o Terceiro Setor como intermediário numa Economia Social e a dimensão sociopolítica (Ferreira, 2005; Laville & Evers, 2004).

Aqui ainda é importante referir o “Triângulo do Bem Estar” de Pestoff (1992) (Thompson, 2020; Vieira 2015). Este diagrama refere os recursos que são necessários para o bem-estar da

Economia Social. É referida a lógica da Economia Social em relação a 3 tipos de estruturas: O Estado, o Mercado e a Comunidade (Thompson, 2020). A importância deste diagrama passa essencialmente pela forma como o Terceiro Setor pode encaixar em cada espaço deste. A natureza híbrida da Economia Social demonstra a importância do Triângulo, dado que existirão organizações do Terceiro Setor alocadas entre o Terceiro Setor e o Estado, o Terceiro Setor e a Comunidade e o Estado e a Comunidade (Thompson, 2020).

O Terceiro Setor será então um complemento, ocupando uma posição por entre as 3 estruturas do Triângulo, na interseção do Estado, Mercado e Comunidade (Laville & Evers, 2004).

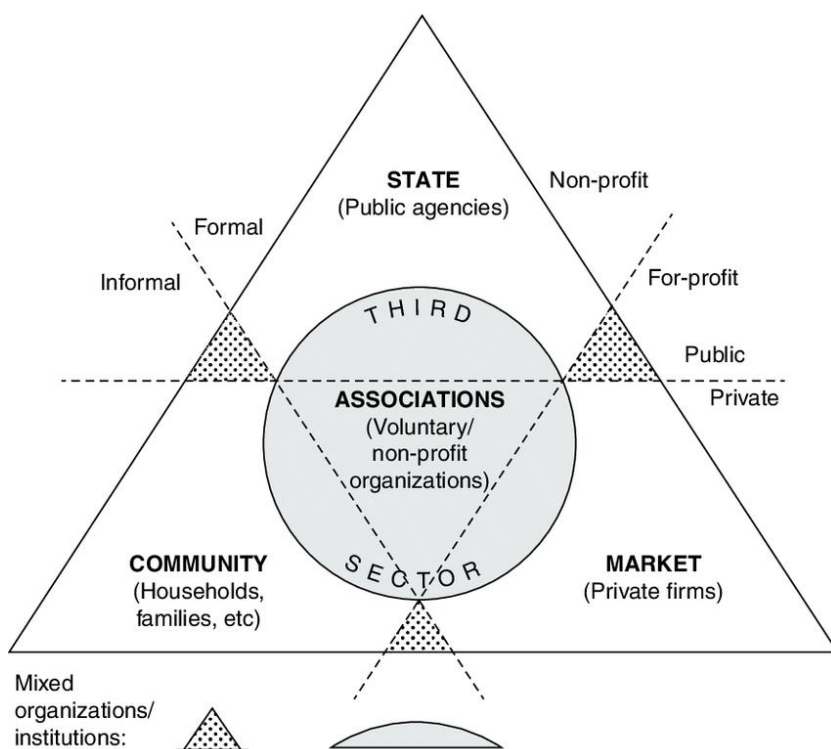


Figura 1 - O Triângulo do Bem-Estar de Pestoff (1992)

Fonte: Laville e Evers, 2004

Em suma, o que distingue o Terceiro Setor dos restantes polos do Mercado e do Estado é, indubitavelmente a sua moralidade e eficiência (Alexander, 2010). Um dos principais impedimentos para o desenvolvimento do Terceiro Setor no mundo, especialmente na União Europeia, passa pela incoerência de práticas e de modelos comuns de diferentes tipos de entidades que estão ligadas à Economia Social (Liger, Stefan & Britton 2016).

Mais, a posição delicada do Terceiro Setor entre o Mercado e o Estado pode desenvolver certas tensões (Alexander, 2010). O principal problema que persiste até à atualidade é a demasiada dependência que este setor tem com os outros setores, ficando à mercê dos fundos governamentais (Laville & Evers, 2004). Para além disto, o espaço intermediário que ocupa conduz a que o Terceiro Setor ocupe uma posição intermédia bastante volátil, já que as recessões económicas afetam fortemente o setor.

1.2. O Terceiro Setor em Portugal

Após se ter analisado o Terceiro Setor num contexto mais geral e se conhecer as principais perspetivas, é importante caracterizar o Terceiro setor no caso português, enquadrado dentro da perspetiva europeia. Não existe ainda muita literatura no que concerne o estado do Terceiro Setor em Portugal. A maioria da pesquisa e estudos desta área acaba por ser em torno das Instituições Privadas de Solidariedade Social. O que é certo é que cada vez mais estas organizações assumem um papel crucial na sociedade. Foram meios importantes na salvaguarda de direitos e necessidades da sociedade (Rito, 2020).

A luta contra a pobreza e exclusão social é uma das grandes preocupações da aplicação de políticas públicas em Portugal (Defourny e Pestoff, 2008). Que não seja, tomando como exemplo, a fraca resposta das entidades privadas e dos governos na integração de sistemas de quotas de emprego para a alocação de funcionários excluídos socialmente (Malhado, 2023) ou até em 2023, cerca de 2 milhões de portugueses viverem em risco de pobreza (Sic Notícias & Lusa, 2023).

O Terceiro Setor em Portugal foi desenvolvido fortemente através do seu cariz filantrópico associado às ligações com a Igreja. Uma característica importante no caso português passou por, ao longo dos séculos em que o conceito de Terceiro Setor e de solidariedade social foi ganhando forma, nunca houve separação entre o Estado e a Igreja (Almeida, 2010). Atualmente ainda existem muitas organizações criadas sob a alçada da Igreja, como é o caso das Misericórdias (Almeida, 2010), sendo elas em 2018 cerca de 387 na sua totalidade, apoiando cerca de 165 mil pessoas diariamente (União das Misericórdias, 2018). Estas surgiram por volta do século XV, como forma de combater a pobreza extrema e as discrepâncias sociais que existiam (Franco et al., 2005).

Com o passar dos séculos, o Terceiro Setor foi ganhando força, o que é justificado pelo crescente interesse do coletivo nos problemas da sociedade que assolavam o país e aumentavam cada vez mais a distância entre classes (Almeida, 2010; Franco et al., 2005). O *boom* deste setor deu-se no final do século XIX e início do século XX. Atualmente, este setor é representado fortemente pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social, Cooperativas, Fundações e Sociedades Mutualistas (Parente et al., 2012).

Não obstante a isto, este setor enfrentou certos desafios ao longo dos séculos que ainda agora são dos principais entraves à perseverança destas organizações. Referem-se as fragilidades democráticas e económicas. A legislação vigente ainda não protege completamente estas organizações (Carvalho, Rodrigues & Branco, 2017), apesar de que nos últimos anos se tenha criado formas legais para a atuação e estatutos destes tipos de organizações (Defourny & Pestoff, 2008).

Por isto mesmo, a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio da Assembleia da República, 2013), veio dar mais visibilidade ao Terceiro Setor. Aliado a isto, criou-se também a Conta Satélite da Economia Social, promovendo e fortalecendo o setor da economia social português. A criação desta Lei de Bases surgiu na necessidade de o Terceiro Setor dar resposta a locais onde o Estado não atua.

Aliado a esta forte relação de Portugal com a Igreja e o seu cariz caritativo, a sociedade civil é ainda regida por um conjunto de valores morais e cívicos conservados, ligados à família (Vieira, 2015). Por isso mesmo, o desenvolvimento do Terceiro Setor em Portugal é fortemente relacionado para com os serviços de prestação de cuidados pessoais, de apoio à família, crianças e idosos (Defourny e Pestoff, 2008).

Segundo o estudo Conta Satélite da Economia Social (CSES), elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística, em 2016, este setor era composto por 71.885 entidades (2016). Cerca de 47% destas são entidades direcionadas para a Cultura, comunicação e atividades de recreio, que agregam atividades e apoios direcionados a todas as faixas etárias, auxiliando na educação e inclusão.

Tabela 1 - Entidades do Terceiro Setor em Portugal

Fonte: Tabela realizada pela autora de acordo com os dados retirados do Instituto Nacional de Estatística (2016)

Tipos de entidades do Terceiro Setor	Número de Entidades
Atividades de Intervenção Cívica, Jurídica, Política e Internacional	5912
Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal	726
Cultura, comunicação e atividades de recreio	33722
Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	2106
Educação	2594
Filantropia e promoção do voluntariado	322
Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	3815
Religião	8533
Saúde	2386
Serviços profissionais, científicos e administrativos	2547
Serviços sociais	6978
Outras atividades	2244
TOTAL	71885

Relativo às fontes de financiamento deste setor, Correia (2020) afirma que existem 3 categorias principais de determinantes de financiamento: *“as características da organização – forma legal, tamanho e zona geográfica de atuação; atividade da organização – grupo de utentes e tempo dedicado aos interesses dos utentes; e capacidade de angariação de fundos – tempo dedicado aos financiadores, atividades de angariação de fundos, consistência de financiadores, crescimento e alavancagem.”* (Correia, 2020). Deste modo, e ainda segundo a autora, a natureza do financiamento podem originar de entre entidades governamentais, privadas ou de fontes próprias.

É, por norma, o Estado o maior financiador destas organizações, revelando-se através de contratos ou subvenções. Porém, o caso português difere. Segundo Franco et al. (2005), a fonte

de rendimento das organizações sociais provém maioritariamente das fontes próprias, aparecendo posteriormente como segundo financiador o Governo. Não se descarta, no entanto, a dependência destas organizações dos fundos estatais que venham das diferentes formas, desde a isenção de tributos até aos subsídios.

A legislação portuguesa distingue as organizações deste setor 2 tipos distintos: as públicas, recebendo fundos estatais e criadas de acordo com as normas legislativas vigentes, de interesse público e as organizações privadas, criadas por intuito próprio e pessoal, com financiamento de acionistas privados (Carvalho, Rodrigues & Branco, 2017).

O caso português destaca a problemática do financiamento deste setor, existindo uma certa “clivagem” como indica Nunes, Reto e Carneiro (2001) entre as organizações que se consideram autossuficientes e capazes de gerar os próprios recursos e as organizações que consideram que o Estado deveria ter um papel mediador, como gerador de recursos.

1.3. Os Limites e Desafios do Terceiro Setor

Uma das principais dificuldades apresentada passa pela clarificação do conceito e sua consequente delimitação. Em Portugal, ainda não existe um consenso na definição do termo (Franco et al., 2005). A incoerência nas terminologias utilizadas para a definição do Terceiro Setor dificulta que exista uma clara definição e delimitação, existindo uma grande panóplia de organizações, com especificidades e funções diferentes.

Destaca-se também a complexidade e a diversidade das organizações do Terceiro Setor. Caracterizado por organizações bastante heterogéneas (Franco et al., 2005) existe um conjunto de práticas e abordagens diferenciadas, não tornando claro, mais uma vez, as especificidades quer das organizações, quer do Terceiro Setor.

O termo da economia social, fortemente aliado ao Terceiro Setor (Observatório da Economia Social Portuguesa, 2011) é também um conceito que não gera nenhuma concordância. Apesar do termo em si, de um modo geral, simbolizar o universo de práticas de geração e desenvolvimento de recursos económicos para o apoio e desenvolvimento de organizações não governamentais (Moulaert & Ailenei, 2005). Interessa também perceber a complexidade do

conceito em si, dado que dependendo da nação a que nos referimos, tem um maior ou menor peso no impacto das suas práticas. Deffourny e Pestoff (2008) alegam que em países como Portugal, o conceito é tendencialmente reduzido para apenas práticas e iniciativas de inclusão e integração de indivíduos no mercado de trabalho pelas autoridades públicas.

As organizações do Terceiro Setor deparam-se com um conjunto de desafios que muito as distinguem das organizações governamentais e de outros setores (Armani, 2001). Isto devido às especificidades de cada e de certos constrangimentos que mais facilmente são controlados por entidades reguladoras como o Estado, conduzindo a um maior controlo das organizações governamentais e, por conseguinte, a uma gestão de desafios mais eficiente e capaz.

No desenvolvimento da própria organização, estas instituições deparam-se com determinados desafios que podem ameaçar a prosperidade da mesma. Nunes, Reto e Carneiro (2001) esboçam um conjunto de desafios, especificamente no caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), mas que muito se assemelha às outras entidades deste setor. São esses desafios no âmbito da:

- gestão estratégica
- gestão financeira
- gestão de recursos humanos
- gestão de qualidade de serviços e logística
- gestão de clientes
- gestão por parte dos dirigentes

Estes possíveis problemas são muito interessantes, em particular para o objetivo desta dissertação visto que melhor se perceberá as especificidades que estas organizações têm e como a gestão da liderança os poderá atenuar.

Os autores ainda destacam pontos críticos que podem abalar as organizações (Nunes, Reto & Carneiro, 2001):

- *“Dinamismo/improvisação versus rigor/formalização”*
- *“Prosseção de fins sociais versus ênfase nos fins económicos”*

- *“Aposta na gestão democrática/humanismo versus ênfase na centralização do poder e na produtividade individual”*
- *“Implicação das pessoas por via afetiva versus instrumental”*

Conforme foi supramencionado na secção anterior, os autores consideram que existe ainda uma certa divisão quanto à opinião das organizações no que toca à sua autossuficiência. Grandes organizações que conseguem ser autossustentáveis descartam a possibilidade de intermediação estatal na sua geração de recursos, no entanto, esta opinião não é partilhada por todas as organizações. Aqui levanta-se uma problemática: o Estado, como intermediador, pode assegurar a sustentabilidade das organizações, no entanto não pode assegurar que haja uma alteração no paradigma do Terceiro Setor, sendo este caracterizado essencialmente pelos seus fins filantropos.

A (in)dependência e o reduzido diálogo e comunicação entre o Terceiro Setor para com o Estado é também um problema ainda muito presente na atualidade portuguesa. A clarificação de quadros legais e a sua tipificação levantam ainda muitos problemas (Guerra & Santos, 2014). As autoras afirmam que existe uma dificuldade acrescida em resolver obstáculos de índole legal e jurídica que assim prejudicam a sustentabilidade da organização. Uma fraca proteção económica-fiscal relativamente (não) à isenção fiscal e a falta de estatutos colocam estas organizações em situações desfavorecidas quando comparadas com outras organizações governamentais.

Ainda sobre a dependência económica, a secundarização destas organizações por parte do Estado torna inevitável o controlo estatal, sendo que se torna impossível que exista mais autonomia das Organizações (Guerra & Santos, 2014; Venables, 2015). Aliado a isto, o aumento das interações próximas entre o Estado e o Terceiro Setor conduz a que as fronteiras entre os conceitos sejam “desfocadas” e pouco claras, sendo, portanto, ainda mais difícil esclarecer as fronteiras e delimitações para um Terceiro Setor *“verdadeiramente distinto”* (Defourny & Pestoff, 2008).

1.4. As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Anteriormente pode-se observar que desde sempre que a Igreja teve um papel essencial na assistência e proteção social da população, através de atos de caridade. As Instituições Particulares de Solidariedade Social são, ainda hoje, muitas delas desenvolvidas sob a alçada da Igreja Católica Portuguesa (Almeida, 2010).

Com o fim do Estado Novo existiu uma reestruturação das políticas sociais, graças a um Estado mais democrático, começando a fazer parte do fenómeno social da Sociedade Civil quando o primeiro Estatuto das IPSS foi aprovado em 1979 (Franco, 2005). Têm por base a solidariedade social e a justiça social. Em 1963 a lei nº2120 de 19 de julho de 1963 revoluciona as políticas sociais, ao promulgar as bases de política de saúde e assistência (Franco, 2005). Cabia ao Estado fomentar a criação de instituições particulares enquadradas na solidariedade social e *“a organização e manutenção dos serviços que, pelo superior interesse nacional de que se revistam ou pela sua complexidade, não possam ser entregues à iniciativa privada”* (Franco, 2005).

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, comumente conhecidas por “IPSS” são relativamente recentes na sua criação. O termo surge pela primeira vez na Constituição de 1976 (Cardoso, 2018).

De acordo com o Decreto-Lei nº12-A/2014 do Diário da República (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social), os estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social podem assumir diferentes formas jurídicas:

- Santas Casas da Misericórdia ou Irmandades da Misericórdia;
- Centros Sociais e Paroquiais ou Centros Paroquiais de Bem-Estar Social
- Associações de Socorro Mútuo ou Mutualidades
- Associações de Solidariedade Social (de iniciativa privada ou associativa)

A Direção Geral da Segurança Social (2014) afirma que estas Instituições se distinguem em duas naturezas diferentes: a associativa e a fundacional. Distinguem apenas de natureza fundacional as Fundações de Solidariedade Social e os Centros Sociais Paroquiais (criados sob a

alçada de organizações religiosas) fazendo parte da natureza associativa todas as restantes organizações.

A atuação das IPSS abrange muitas áreas, desde o apoio à infância até à população sénior, a prestação de medicina de prevenção e reabilitação, apoio à família e à educação e formação profissional, a integração social e comunitária e muito mais (Cardoso, 2018).

Ao longo desta dissertação analisar-se-á o caso do distrito de Aveiro, com especial enfoque às organizações da Diocese de Aveiro (ver anexo 1). Dentro do universo das 52 organizações, no distrito de Aveiro existe especial enfoque no apoio à infância e educação, através do funcionamento de Creches e Centros de Atividades e Tempos Livres (CATL) mas também de prestação de cuidados à população sénior, onde existe uma vasta gama de serviços em muitas organizações do distrito através de Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI) e de Centros de Dia. Dentro do total das organizações, abrangem-se também as Santas Casas da Misericórdia, que apenas possuem estatutos à parte.

Verificando-se que o âmbito de atuação das Instituições Particulares de Solidariedade Social é bastante abrangente e, apesar de prestarem contas à Diocese a que fazem parte, são autónomas e focam-se a dar respostas sociais ao público onde se inserem. Estão todas representadas em Uniões Distritais, estando agregadas as Instituições Particulares de Solidariedade Social agregadas na União Distrital das IPSS de Aveiro. Estas Uniões Distritais defendem os interesses das Instituições Particulares de Solidariedade Social perante os poderes públicos e alavancam um conjunto de ações, com o objetivo de valorizar a solidariedade social.

2. Liderança

2.1. A Evolução da Definição

O conceito de liderança sempre existiu, assumindo formas diferentes em épocas diferentes. Na Roma Antiga ou no Antigo Egito já as pessoas idealizavam grandes líderes e seguiam fielmente as suas ordens, prestando um certo “culto” a estes líderes. Apesar de hoje o formato se possa ter alterado, o que importa é que os líderes sempre existiram e provavelmente continuarão a existir, garantindo um bom funcionamento, equilíbrio e harmonia das nações e organizações. A anarquia atualmente já não tem lugar na sociedade vigente.

No século XIX e inícios do século XX as teorias que existiam para definir a liderança centravam-se muito no controlo do poder e em características divinas dos líderes. Numa sociedade oligárquica, estas características eram passadas de geração em geração (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006).

O termo foi evoluindo também devido ao aumento das liberdades civis e com as revoluções industriais que foram existindo. A partir dos anos 40 já a literatura vigente procurava compreender as motivações intrínsecas e extrínsecas dos seguidores e nos anos 60 já se abordava a procura por atingir fins em comum entre os seguidores e o líder (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006).

A partir de 1970 a literatura começou a abordar a liderança nas suas implicações para a gestão e as organizações e começaram a surgir diferentes abordagens e modelos para a medição e avaliação dos líderes (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006). Ao longo desta secção falar-se-á de algumas definições e conceções diferentes. É importante referir que não existe um termo universalmente correto para a definição, pelo que se deve ter em consideração a subjetividade de cada autor e definição.

São várias as definições que existem para o conceito da liderança em si, não existindo muita consensualidade. A maioria das definições apresentadas derivam de experiências e opções

personais de acordo com o fenómeno que mais interesse lhes desperta (Yukl, 1989). Sendo também este tema bastante estudado, são várias as formas de abordar e interpretar este tema (Moller & Gomes, 2010). O que, de facto, se chega a consenso é a relação de poder e influência entre vários indivíduos.

Já Yukl (1989) descreve como um *“Processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”*.

Observando mais atentamente outra definição, Hogan, Curphy e Hogan (1994), definem isto como o *“Processo de persuasão de outras pessoas para, durante algum tempo, porem em segundo plano os seus interesses individuais em prol de um objetivo comum importante para o grupo”*.

Syroit (1996), definiu liderança como *“Conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.”*.

Para Drucker (1996), o termo surge de uma aprendizagem contínua, não considerando a existência de estilos ou modelos de liderança. Na sua ótica, existem um conjunto de características essenciais que distinguem o perfil de líder:

- A liderança é mais bem descrita pela responsabilidade em si inerente e um bom líder atinge os resultados esperados, mais do que ser louvado
- Os líderes destacam-se pelas suas qualidades e concretizam desafios ao delegar tarefas
- Não existe definição de líder; mas é necessário que este possua seguidores e sejam exemplos

Carapeto e Fonseca (2006) também concordam que a liderança é dinâmica e em constante desenvolvimento. Os mesmos também partilham da aversão à palavra *“subordinados”*

para definir os seguidores de um líder, acordando que o termo correto é “colaboradores”, valorizando este grupo como um conjunto de indivíduos livres e dotados de capacidades.

Hogan e Kaiser (2005) afirmam que o tipo de personalidade que uma pessoa possui influenciará positivamente (negativamente) a sua boa (má) forma de liderança. Ao contrário de Drucker (1996), acreditam que a personalidade própria prevê os resultados da sua liderança. Ao mesmo tempo, é possível também prever a partir do tipo de personalidade do líder o tipo de comportamento dos colaboradores e no seu conjunto, a performance organizacional. Por isso, é necessário que o líder possua qualidades como a criatividade, organização e bom trabalho em equipa.

Para Bass (1990), coautor do *Full Range Leadership Model*, modelo que será muito interessante observar para esta dissertação, salienta a interação entre dois ou mais indivíduos num grupo, estruturando ou desestruturando perspetivas e expectativas dos membros. O membro do grupo conseguirá alterar as motivações e competências do restante grupo.

O autor ainda argumenta que existe uma outra dimensão da liderança por poucos refletida. O efeito de exercer liderança podia acontecer em momentos diferentes por pessoas diferentes dentro do mesmo grupo, salientando a sua dinâmica. Assim, dependendo das circunstâncias, diferentes pessoas assumiriam o papel de líder perante as situações.

A liderança, atualmente, é muito mais que o título profissional. Passa sim, pela forma como se cultivam as relações com o nosso grupo e por conseguinte, atingir objetivos em conjunto. Moller e Gomes (2010) afirmam que a liderança é um processo, sendo que o objetivo é influenciar um ou vários indivíduos, com o objetivo de tomar decisões ou influenciar opiniões com um fim comum. Liderança trata-se do desempenho em equipas, grupos e organizações (Hogan & Kaiser, 2005).

Mohsin (2017) refere que os desafios que as organizações do século XXI enfrentam diferentes e numerosos desafios, sendo necessário que os líderes se foquem num conjunto de capacidades sociais, mais do que nos próprios traços e comportamentos. O mesmo considera mandatário que um líder eficiente seja proficiente, empático, inteligente e criativo. O autor considera que a empatia é também uma peça fundamental para a boa relação entre os

seguidores e o líder, preservando a integridade dos colaboradores. À semelhança de Drucker (1996) e Carapeto e Fonseca (2006), Mohsin reforça a aprendizagem contínua como chave fundamental para o sucesso de qualquer líder.

Os tempos atuais, segundo vários autores (Burns, 1978; Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006; Mohsin, 2017), necessitam de estilos de liderança transformacionais, dado que é cada vez mais importante que exista uma interação entre o colaborador e o líder, de forma a realçar as capacidades do seguidor e construindo um modelo de trabalho eficiente.

Com a globalização e o aumento da competitividade entre organizações, os líderes assumem também um papel crucial na motivação dos funcionários de forma a conseguir resultados ótimos (Mohsin, 2017).

2.2. O modelo de Bass e Avolio

Burns (1978) referiu que existiam 2 tipos principais de líderes, que se destacavam dos estilos apresentados pelos autores no passado. Por um lado, o líder transacional, caracterizado essencialmente por uma relação de trocas entre o líder e o subordinado; e o líder transformacional, que envolvia um processo cognitivo existindo mudanças nas crenças e valores do subordinado.

A partir da teoria esboçada por Burns, Bass (1985) aplicou a mesma, neste caso para o contexto organizacional e desenvolveu o *Full Range Leadership Model*, o mesmo que foi melhorado e desenvolvido até aos inícios do novo século.

Num contexto organizacional globalizado dominado pela modernização das tecnologias e digitalização dos serviços, com um forte aumento da competitividade e uma alteração e constante evolução de produtos e serviços, o *Full Range Leadership Model* apresenta uma solução viável para o sucesso das organizações.

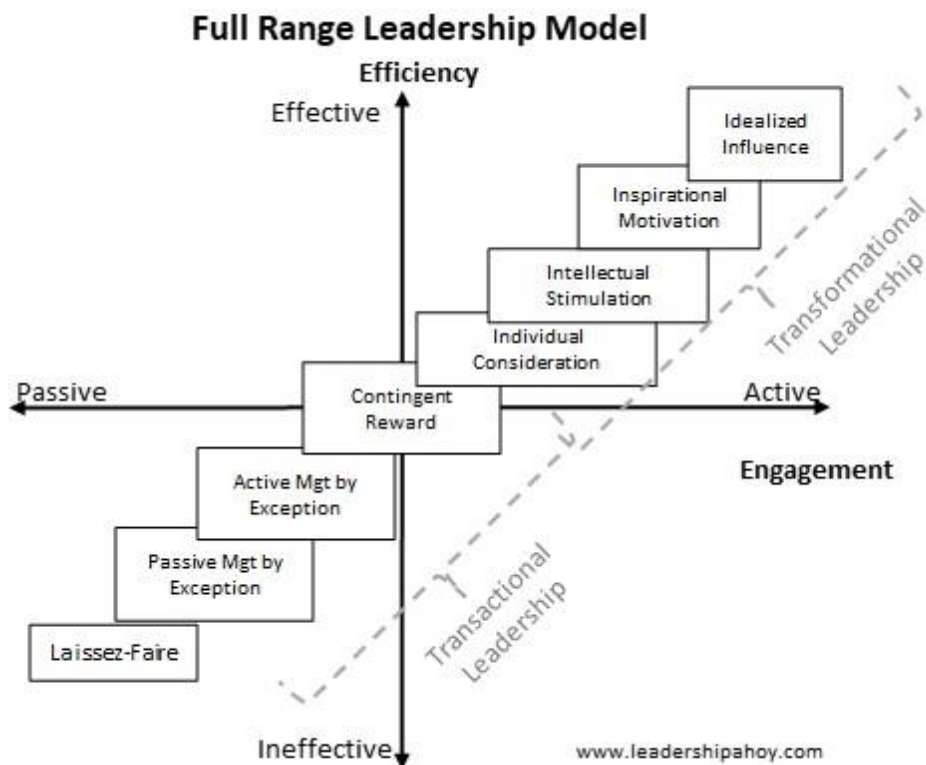


Figura 2 - Full Range Leadership Model

Fonte: Lindberg (2022)

De acordo com este modelo, os líderes normalmente têm melhores resultados e são mais eficientes quando utilizam um dos comportamentos da matriz transformacional (*Individual Consideration, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation e Idealized Influence*) (Barbuto & Cummins-Brown, 2007; Lindberg, 2022). Da mesma forma, dentro desta matriz também o comportamento dos líderes é refletido em elevados níveis de satisfação dos colaboradores e numa maior produtividade, traduzindo-se numa maior eficiência organizacional (Burns, 2003; Barbuto & Cummins-Brown, 2007).

Na matriz transacional são ainda observados os comportamentos de *Met By Exception* e de *Contingent Reward*. Alguns autores argumentam que o Modelo *Laissez-Faire* se enquadra nos comportamentos da matriz transacional, porém o mesmo deve ser considerado como um estilo separado e diferenciado do modelo transacional, pois promove a individualidade e liberdade excessiva do colaborador, sem haver influência direta e reduzida influência indireta do líder. Neste modelo, não se promove qualquer sistema de recompensas nem de troca entre o colaborador e o líder (Bass, 1985).

Segundo este modelo, existem 3 estilos de liderança, que serão utilizados dependendo do nível de envolvimento e de eficiência dos colaboradores. São eles o Modelo Transacional, o Modelo Transformacional e o Modelo *Laissez-Faire* (Avolio, 2011).

Existem muitos questionários para avaliar a liderança transformacional e transacional. No entanto, um dos modelos validados e mais utilizados na comunidade científica é o *Multifactor Leadership Questionnaire*. O *Multifactor Leadership Questionnaire* foi desenvolvido por Bass e Avolio (2000) integrado no *Full Range Leadership Model* (Avolio, 2011). Tem como principal objetivo identificar os diferentes tipos de liderança que existem numa organização e procura identificar os comportamentos e atitudes que existem que poderão ser eficientes para o sucesso da organização.

Este questionário utiliza a escala *Likert* como escala de medida e pode ser usado de duas formas distintas: o líder pode avaliar-se a si mesmo ou então os colaboradores podem avaliar o próprio líder. São várias as vantagens para a utilização deste modelo, como ser baseado no *Full Range Leadership Model* e focar-se no desenvolvimento intelectual e pessoal do líder e dos seus colaboradores.

2.3. O Modelo de Liderança Laissez-Faire

A liderança *Laissez-Faire* destaca-se, tal como o seu nome indica numa maior autonomia do colaborador na realização das suas tarefas, não existindo uma influência direta do líder. O principal objetivo deste modelo é dar uma sensação de independência e confiança nos colaboradores, de uma maneira em que o líder apenas intervém na operação quando é requisitado (Bass & Avolio, 2004).

Cabe aos colaboradores serem organizados de forma a conseguirem realizar as suas tarefas, com a mesma ou maior qualidade do que sob a alçada de um supervisor. Dado que o líder apenas se expressa mediante a necessidade dos seus colaboradores, espera-se que este estilo permissivo fomente a criatividade e a resolução de conflitos.

Dos 3 modelos apresentados, este é considerado aquele com menos resultados positivos pelos autores (Bass & Avolio, 2004) dado que o excesso de autonomia e liberdade terá resultados diferentes consoante a maturidade e coesão dos colaboradores. Alguns autores (Mohsin, 2017)

ainda referem que este modelo de liderança não é adequado para o ambiente organizacional atual.

Assim verifica-se que por norma as organizações que seguem este modelo raramente conseguem atingir resultados acima da média (Bass & Avolio, 2004), pois a ausência de um líder pode causar a que haja conflitos de interesse e a inexistência de delegação de tarefas acaba por prejudicar a performance. A falta de supervisão e de feedback causa graves quebras na produtividade, pois não vai ao encontro das necessidades e interesses dos colaboradores (Mohsin, 2017).

2.4. A Liderança e as Teorias de Liderança Transformacional e Transacional

Os conceitos de liderança e de líder são termos que aparecem desde os tempos primórdios. Aliás, até nas civilizações mais antigas era necessário haver um líder. Este líder representava o círculo do qual fazia parte e era a imagem representativa.

Apesar de não ser possível chegar-se a um consenso quanto a uma definição concreta para o termo, existem sempre certas características que vão ao encontro das diferentes definições propostas dentro do contexto organizacional. É mutuamente acordado que o papel de um líder passa pelo método de influenciar e motivar os membros de forma que uniformemente consigam atingir os objetivos pretendidos pela organização (Pinto et al., 2010).

O líder assume um papel crucial na gestão organizacional, dado que é capaz de orientar os seus subordinados para os objetivos necessários à transformação e eficiência da empresa (Gilley et al., 2009). Várias são as teorias existentes para explicar a eficácia da liderança. Duas das mais proeminentes teorias são as teorias de liderança transformacional e transacional.

A liderança transacional baseia-se num sistema de recompensas. Como o nome indica, falamos de uma transação, uma troca (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017). Enquanto o foco na teoria transformacional é incluir os subordinados nas decisões e valorizá-los, na transacional o principal papel do líder é supervisionar os seus seguidores. Aqui, o líder promove o cumprimento de objetivos dos seus seguidores através de recompensas e punições. Não existe preocupação na

motivação dos seus colaboradores, nem em antecipar problemas futuros (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017).

Existe uma maior preocupação no cumprimento dos processos e da manutenção do *status-quo* do que em ideias inovadoras e da participação ativa dos colaboradores (Barbuto & Cummins-Brown, 2007). Como foi supramencionado na secção anterior, existem comportamentos de cada matriz enquadrados nos modelos em si.

Dentro deste modelo existem 3 componentess, o *Passive Management By Exception*, o *Active Management By Exception* e o *Contingent Reward*. O *Management By Exception* no seu todo acaba por ser menos eficaz do que o *Contingent Reward* e os restantes componentes da Liderança Transformacional (Bycio, Hackett & Allen, 1995). Transmite-se em um estilo corretivo e de resolução de problemas e pode ser dividido em *Passive Management By Exception* e *Active Management By Exception*.

Enquanto no *Passive Management By Exception*, os líderes aguardam passivamente pelos erros cometidos dos colaboradores, que neste componente têm mais independência e liberdade para tomar decisões, para depois os alertar e corrigir (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Barbuto & Cummins-Brown, 2007) na forma ativa do *Management By Exception* existe um constante controlo e monitorização dos colaboradores, desde o seu desempenho até ao resultado. O líder aqui pode intervir numa fase inicial para tomar ações corretivas (Lindberg, 2022).

O último componente deste Modelo é o *Contingent Reward*. É uma abordagem mais construtiva na medida em que para além de monitorizar e controlar o desempenho dos seus colaboradores, fornece feedback instrutivo, em que os colaboradores são merecedores de recompensas económicas e afetivas quando atingem os resultados pretendidos (Barbuto & Cummins-Brown, 2007).

Burns (1978) afirma que a premissa performance-recompensa é uma das maiores vantagens deste modelo e que a curto prazo se transmite em bons resultados para a organização. Bycio, Hackett e Allen (1995) argumentam que existem, porém, outros aspetos a ter em consideração neste modelo que podem prejudicar os resultados. A rigidez deste modelo pode causar danos na criatividade e desempenho dos colaboradores, levando a que os resultados

estagnam pela repetição e a inovação é escassa. Por outro lado, é necessário também perceber até que ponto as recompensas serão também um fator motivador a longo-prazo ou se o surgimento de outros fatores ou outras necessidades dos colaboradores não se irão destacar e prejudicar o efeito performance-recompensa (Bycio, Hackett & Allen, 1995).

Na liderança transformacional é o líder que serve de próprio modelo para a equipa. Vai ser o mesmo a motivar e a inspirar (transformar) os seus seguidores a perseguirem e alcançarem certos resultados (Robbins & Coulter, 2007). Na liderança transformacional não existe tanta rotatividade de colaboradores, dado que o objetivo principal do líder é dotar os mesmos de um conjunto de capacidades imprescindíveis à organização (Burns, 2003). Existe também um desenvolvimento de sentimentos de motivação intrínseca alheios a recompensas materiais (Avolio, 2011), uma vez que o trabalho em equipa e a orientação fornecida pelo líder motiva os trabalhadores com sensações de pertença e de segurança dentro da organização. Este costuma ser um tipo de liderança muito utilizado no contexto organizacional, dado que sabe envolver e motivar a equipa nos desafios da organização (Robbins & Coulter, 2007).

O *Full Range Leadership Model* indica, tal como apontado anteriormente, 4 componentes da Liderança Transformacional.

1. *Individual Consideration*: O líder mantém uma relação e contacto próximo com os colaboradores, prestando atenção às necessidades individuais de cada um dos seguidores (Warrilow, 2012). É importante que o líder seja capaz de possuir certas características psicológicas bem desenvolvidas e um alto nível de empatia (Bycio, Hackett & Allen, 1995). Ao reconhecer as diferenças individuais de cada colaborador, o líder age como mentor, estimulando-os para desenvolverem o seu potencial (Barbuto, Cummins-Brown, 2007).
2. *Intellectual Stimulation*: A criatividade dos colaboradores é estimulada e o desafio a questionarem o *status-quo* é instigado, fornecendo uma forma de como os colaboradores estão interligados- ao líder, à organização, entre eles e à missão (Warrilow, 2012).
3. *Inspirational Motivation*: O grau em que líder articula a sua visão e inspira os seguidores sobre os objetivos futuros, obtendo melhores resultados (Barbuto, Cummins-Brown, 2007). O espírito de equipa é promovido, clarificam-se as expetativas e cria-se um forte sentido de propósito do valor ativo dos organizadores na organização (Warrilow, 2012).

4. *Individualized Influence*: O líder é admirado e serve como exemplo a seguir para os colaboradores. Pelas suas capacidades e confiabilidade, os colaboradores acreditam que os ideais transcendentais do líder e a sua visão da organização são os passos certos a seguir para o sucesso (Barbutto & Cummins-Brown, 2007).

A liderança transformacional é, portanto, segundo vários autores, o modelo que conduz a um maior sucesso nas organizações, uma vez que transmite um maior envolvimento dos colaboradores, o que se traduz em níveis de produtividade mais elevados (Bycio, Hackett & Allen, 1995). A visão partilhada e a transparência nos processos de gestão conduzem também a uma maior eficiência e motivação (Robbins & Coulter, 2007).

Ambas as teorias têm as suas forças e fraquezas. Estas irão depender do contexto organizacional e do ambiente externo a que se refere a situação. As variáveis situacionais podem incorrer em sucessos ou fracassos para estes estilos. Ao longo deste projeto procurar-se-á perceber qual o estilo mais interessante a adotar, principalmente em organizações do Terceiro Setor, em contexto de emergência.

3. Crise: Conceitos e Definições

3.1. Crise

À semelhança do conceito de liderança, também não parece existir um consenso para o termo, sendo que diferentes autores têm visões diferentes consoante a perspectiva em que estão inseridos. O que todos concordam é que existe uma mudança no *status-quo* de uma sociedade, grupo ou organização, que altera a dinâmica interna desse grupo (Forgues & Roux-Dufort, 1998; Pearson e Clair, 1998; Boin, 2009; Gilstrap et al., 2016). Estas crises podem surgir de formas diferentes, em eventos completamente imprevisíveis e causar danos completamente imprevistos e difíceis de prevenir (Boin, 2009).

A rápida evolução e desenvolvimento humano conduziu a melhorias significativas para a sociedade atual. No entanto, também isto nos tornou mais sensíveis às ameaças externas (Boin, 2009). Por isso, sociedades, pessoas e organizações devem estar sempre atentas à iminência de novos riscos surgirem que ameacem a sua sustentabilidade (Van Wart & Kapucu, 2011).

Uma crise é uma alteração imprevista numa situação ou evento, que surge de várias formas e afeta o normal organizacional (Forgues & Roux-Dufort, 1998). Pearson & Clair (1998) descrevem uma crise numa organização como eventos que impactam fortemente a viabilidade da organização, podendo ser previsíveis ou imprevisíveis. Estas crises são marcadas por tomadas de decisões rápidas e que podem alterar por completo o curso da organização de forma a manter a sua subsistência.

A definição fora da comunidade científica também não é ainda um ponto de consenso, existindo várias definições diferentes nos dicionários. De acordo com o Webster Dictionary (2023), uma crise pode ser definida como “ *Um momento ou estado de coisas instável ou crucial em que uma mudança decisiva é iminente; especialmente um com a possibilidade distinta de um resultado altamente indesejável*”. O Oxford Dictionary (2023) interpreta crise como “ *Uma época de grande perigo, dificuldade ou dúvida quando os problemas devem ser resolvidos ou quando devem ser tomadas decisões importantes*”

Este termo pode estar associado a situações bastante variadas, não necessariamente económicas. Uma crise pode estar ligada a estados e sensações interiores, emotivas, ou a

situações externas ao indivíduo como financeiras, políticas ou laborais. Gilstrap et al., 2016) refere que são vários os efeitos que uma crise pode causar, tanto à organização como para os colaboradores e os seus dirigentes. Destaca-se entre eles a perda de confiança na liderança, baixa motivação dos colaboradores, o pânico e a perda de recursos humanos valiosos para a organização. Van Wart e Kapucu (2011) descrevem uma crise como algo devastador que sobrecarrega as capacidades e recursos disponíveis.

São vários os fatores que originam uma crise. Forgues e Roux-Dufort (1998) identificam 2 dimensões existentes nas crises organizacionais. As crises “como um evento” ou as crises “como um processo”. Enquanto as crises como um evento se focam no incidente como unidade de análise, as crises como processos descrevem uma sucessão de eventos e acontecimentos sequenciais ou sistémicos que afetam a organização (Forgues e Roux-Dufort, 1998). Estas 2 dimensões levarão a que as crises sejam lidadas de forma diferente.

Shaluf, Ahmadun e Said (2003) distinguem as crises em comunitárias e em não comunitárias. As crises comunitárias dividem-se em várias subcategorias, nomeadamente em crises industriais, crises não industriais e crises naturais. Dessas subcategorias, ainda existe subdivisão de mais subcategorias. Nas crises não comunitárias, apenas se inserem os acidentes com transportes.

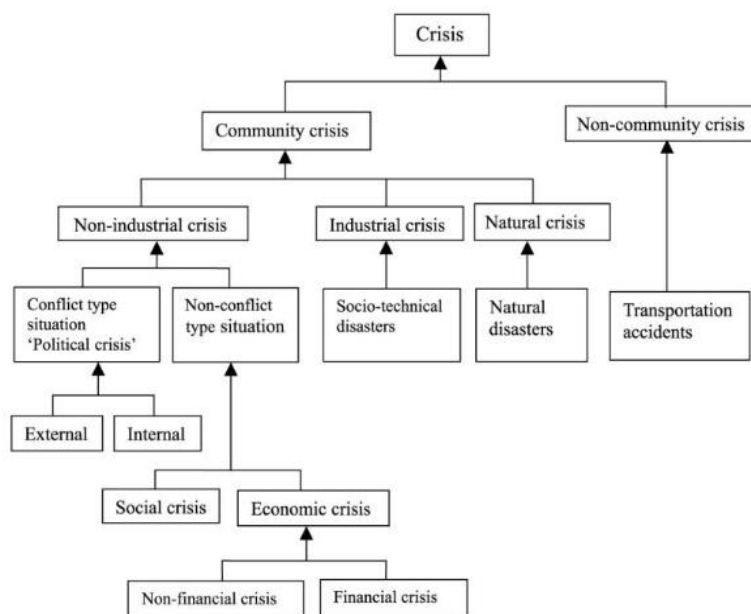


Figura 3 - Tipos de crise (Shaluf, Ahmadun e Said, 2003)
 Fonte: Shaluf, Ahmadun e Said (2003)

A crise é um conceito que vem acompanhando a sociedade desde sempre. Alguns períodos da história destacam-se por esses momentos críticos que alteraram por completo a vida da sociedade. As últimas décadas acompanharam crises nas suas diferentes formas, desde doenças, crises nucleares e políticas, desastres naturais e muitos outros mais (Wang, 2007). A crise de 2008 em Portugal, que apareceu inesperadamente em Portugal e muitos outros países da Europa alterou por completo a dinâmica dos portugueses e aumentou a carência em muitas famílias. Mais recentemente falamos da pandemia Covid-19, que surgiu numa altura de estabilidade política e económica. Por fim, as recentes tensões entre a Ucrânia e a Rússia causaram um impacto na economia mundial.

A subida dos preços de energia, provocada pela transição energética e a guerra na Ucrânia e as consequentes ruturas nas cadeias de abastecimento conduziram a uma subida de preços e a um aumento de procura superior à oferta. A inflação atinge agora níveis elevadíssimos e o crescimento nacional estagna.

Hermann (1963) afirma que os principais efeitos de uma crise, na organização, no líder e nos funcionários são alguns como a perda de liderança e a baixa motivação e desempenho e o pânico. O autor considera que as crises que surgem de fatores externos e que são difíceis de controlar envolvem riscos maiores.

3.2. Gestão de Crises no Terceiro Setor

Como se pode perceber anteriormente, o conceito de crise aparecerá de forma diferente em organizações diferentes e, no caso de Organizações do Terceiro Setor, estas podem sofrer mais riscos e ameaças que as outras, pela sua necessidade de subsistência (Corry, 2010). E, por isso mesmo, qualquer crise, independentemente da forma que assume, poderá ameaçar a viabilidade de uma organização (Wang, 2007).

Existe uma lacuna na literatura existente para o impacto das crises no Terceiro Setor (Venables, 2015). A dependência destas organizações do Estado, como foi citado em secção anteriores demonstra a fragilidade destas perante crises que assolem em grande escala o país,

condicionando a sua atuação. No entanto, não esquecendo a particularidade deste setor, deve-se olhar não só em escala nacional, mas nas especificidades de cada organização em si.

Segundo um estudo divulgado pela Nova School of Business and Economics (NOVA SBE) em 2020, a pandemia do Covid-19 provocou uma queda de receitas em 55% das organizações sociais. (Nova SBE Data Science Knowledge Center, 2020).

Jaques (2007) afirma que o processo de gestão de crises numa organização envolve 4 etapas fundamentais: prevenção, preparação, resposta e revisão. Estas 4 etapas vão ajudar as organizações a prevenir eventuais crises ou a lidar com outras que não conseguiram conter na organização.

No Terceiro Setor, as crises assolam as organizações, pautando-se pelo risco e incerteza, dado a fragilidade das mesmas. Este setor irá reagir e adaptar-se de forma diferente às crises (Gilstrap et al., 2016). Alguns dos principais desafios passam por assegurar os recursos humanos das Organizações Não Governamentais. Este setor, tal como foi já explicitado, assenta na vontade voluntária dos membros, pelo que deve haver uma figura de poder na organização capaz de motivar os colaboradores nos momentos conturbados (Gilstrap et al., 2016). Venables (2015) afirma que as ligações entre o Estado e o Terceiro Setor eram tão “fechadas” nos momentos antes das crises e com uma dependência estatal e fraca autonomia tão saliente (Guerra & Santos, 2014) que quando efetivamente surge uma época de emergência, não existe uma capacidade de liderança eficaz no setor no seu todo.

Netto (n.d.) afirma que a crise numa organização do Terceiro Setor pode assumir variadas formas, tais como:

- *“Questões financeiras tais como despedimentos, falências, desvio de fundos”*
- *“Questões relacionadas com o assédio sexual, assédio moral”*
- *“Questões de cibersegurança, tais como uma violação cibernética ou dados roubados que afectam a privacidade dos seus doadores e clientes”*

- *“Questões de reputação, tais como escândalos, rumores e ameaças”*
- *“Insatisfação comunitária, tais como protestos”*
- *“Catástrofes naturais tais como incêndios, inundações e furacões”*
- *“Acontecimentos violentos, tais como situações de reféns, terrorismo”*

Para além disto, surge aqui outro principal desafio à perseverança destas organizações. Como foi visto no caso português (Erakovic, 2015), o autofinanciamento da própria organização pode levar a certos conflitos de interesse.

3.3. A Liderança no Terceiro Setor em Épocas de Crise

Gilstrap et al. (2016) afirmam que nos momentos de crises surgem 6 características fundamentais num eficiente controlo de crise pelos líderes. São elas o saber trabalhar em equipa, ser estratégico, ser transparente com os acionistas, ter uma resposta rápida, manter a calma e estar preparado.

A presente literatura demonstra uma sensação de uma certa encruzilhada do ponto de vista da liderança do Terceiro Setor (Hodges & Howieson, 2017). Os líderes são confrontados por desafios para os quais nunca estão totalmente preparados, seja num senso organizacional ou pessoal. Tendo em conta que as Organizações Não Governamentais dependerão fortemente do cariz colaborativo e humanitário entre os membros (Alexander, 2010; Azevedo, 2012; Nalin, 2016), é importante que haja uma comunicação clara entre todos aqueles que compõem a organização (Gilstrap et al., 2016). Van Wart e Kapucu (2011) atentam que o conceito de crise é percecionado de forma bastante diferente quando se trata de setores públicos ou privados. Os mesmos afirmam que as Organizações do Terceiro Setor utilizam o termo “crise” de forma mais ampla e que consideram todos os eventos imprevistos dentro do conceito.

Vários autores afirmam que a abordagem à liderança transformacional pode ser a resposta necessária aos momentos de tensão e crise, visto que o relacionamento assente na confiança e credibilidade cultivado pelo líder pode levar a um maior envolvimento por parte das

equipas para a resolução de problemas (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017; Nalin & Cassandre, 2016).

Segundo Warrilow (2012), a liderança transformacional, dentro de uma perspectiva holística, é uma abordagem bastante eficaz na formulação de estratégias bem-sucedidas para a gestão da mudança. Isto porque os colaboradores aqui sentem que as suas necessidades ouvidas e encaram o futuro com mais confiança e segurança.

Por outro lado, a liderança transacional assume também um papel importante na gestão de crises, bem como quando os projetos precisam de ser levados a cabo de uma forma específica. O maior rigor e controlo por parte do líder subjuga os seus subordinados às suas ordens, não havendo espaço para erros e também para uma maior aceitação de ordens (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017).

Na gestão de crises, a confiança que os colaboradores têm na organização vai ocupar um papel essencial para a resolução destas. Estudos mostram que a confiança nos colaboradores pode até mesmo prosperar para níveis mais elevados (Gillespie et al., 2020). Os níveis das relações de proximidade e confiança entre os colaboradores e os líderes podem ser determinantes para a gestão de crises em momentos fragilizados da organização (Vieira, 2015). Certos autores como Parente et al. (2012) afirmam que os principais desafios aos empreendimentos sociais passam pela sustentabilidade das iniciativas, mas também com as qualidades individuais específicas dos líderes.

Van Wart e Kapucu (2011) identificam uma série de competências essenciais que um líder eficiente deve possuir num momento de crise. Dentro desta lista, combinando com a sua pesquisa do impacto da liderança transformacional na gestão de crises, são algumas delas comumente associadas à liderança transformacional, tais como a resiliência, energia, confiança e a capacidade de influenciar e negociar. Alguns comportamentos também são salientados como a capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão.

É importante perceber também como as crises podem afetar a resposta dos colaboradores e a perceção da liderança (Scott & Jaffe, 1998, citado por Gilley, Gilley & McMillan, 2009). De acordo com os autores, os colaboradores debatem-se com a dificuldade de conseguir

trabalhar com a mesma eficiência quando são assolados por crises ou épocas de emergência, afetando a vida profissional e a vida pessoal, não se sentindo motivados pelos próprios líderes.

Acredita-se também que a falta de formação específica para as funções de direção que estes indivíduos exercem (no caso de não terem formação especializada na gestão de organizações sociais) conduz a que não sejam implementadas práticas adequadas para a gestão das organizações e eventualmente, gestão de crises (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015)

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Modelo Conceptual, Proposições e Hipóteses de Investigação

Após se terem abordados conceitos importantes na revisão de literatura e, de acordo com as questões de investigação formuladas, torna-se importante estabelecer os principais objetivos para a investigação deste projeto:

1. Clarificar a importância da liderança nas organizações do Terceiro Setor
2. Encontrar um tipo de liderança predominante nas organizações do Terceiro Setor
3. Compreender a importância das relações internas na resolução de crises
4. Quais os principais desafios que um líder do Terceiro Setor enfrenta
5. Entender a importância de uma liderança eficaz na gestão de crises
6. Definir traços específicos de líderes do Terceiro Setor
7. Entender as fragilidades das organizações do Terceiro Setor em épocas de emergência
8. Procurar perceber se as crises surgem como oportunidades para o reforço da liderança

Relativamente ao estudo qualitativo, foram formuladas as seguintes proposições, sustentadas pela revisão de literatura anteriormente explorada:

P1- Os líderes do Terceiro Setor possuem características associadas a um estilo de liderança transformacional (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006)

P2 - Os líderes do Terceiro Setor acreditam que uma comunicação mais próxima com os colaboradores na gestão de crises é essencial (Gilstrap et al., 2016)

P3- Uma das crises que os líderes enfrentam a nível profissional é a descrença na chefia (Scott & Jaffe, 1998, citado por Gilley, Gilley & McMillan, 2009)

P4- Os líderes encontram dificuldades a gerir equipas dadas as circunstâncias internas e externas (Scott & Jaffe, 1998, citado por Gilley, Gilley & McMillan, 2009)

P5- Existe pouca ajuda por parte do Estado nas Organizações do Terceiro Setor (Guerra & Santos, 2014)

P6- As crises no Terceiro Setor são mais voláteis e frequentes (Corry, 2010; Wang, 2007)

P7- As Instituições sobrevivem maioritariamente através das subvenções públicas (Nunes, Reto & Carneiro, 2001)

P8- As crises económicas e financeiras são as que mais afetam as organizações do Terceiro Setor (Corry, 2010)

Com o intuito de perceber a perceção dos colaboradores em relação à liderança nas organizações foram formuladas algumas questões de investigação, fundamentadas na revisão bibliográfica, efetuada na primeira parte deste trabalho. Estas serão respondidas através da análise quantitativa, com os testes realizados através do IBM-SPSS.

H1: A idade influencia a perceção e opinião da atuação do Estado no Terceiro Setor (Gilley, Gilley e McMillan, 2009)

H2: A idade influencia a perceção do impacto das crises (Gilley, Gilley e McMillan, 2009)

H3: O líder lidou bem com os momentos de crises dos últimos anos nas instituições (Vieira, 2015)

H4: O coordenador que lidou bem com os momentos de crise tem perfil para gerir estas situações (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006)

H5: O Estado é essencial na gestão de crises das Organizações do Terceiro Setor (Nunes, Reto & Carneiro, 2001)

H6: As características associadas ao líder são as mesmas de um líder transformacional (Burns, 1978)

Abordagem Metodológica

Neste capítulo abordar-se-á a metodologia de investigação proposta e descrever-se-á os procedimentos utilizados para a formulação da metodologia.

A metodologia deste projeto de investigação passou por 4 passos. Primeiramente, será a formulação do problema e a pesquisa por informação coerente ao tema. Será também explicado o procedimento metodológico, caracterizando de seguida a amostra, caracterizando-se o instrumento de medida de cada estudo.

Seguidamente, passou-se à elaboração do instrumento de avaliação. Após uma revisão de literatura coerente e pertinente, é possível proceder-se a uma formulação de metodologia mais rigorosa para o tema. Escolheu-se, neste caso, de uma análise mista, misturando uma análise

qualitativa e quantitativa. A aplicação do método tem de fazer jus a um tema tão vasto, sendo necessário que haja uma diversidade de análises, com o propósito de se conseguir perceber se os resultados de ambas as investigações apontam para as mesmas conclusões. Esta metodologia teve em consideração a revisão de literatura explorada ao longo do projeto de investigação, o que contribuiu para as escolhas das técnicas do estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Procura-se identificar as variáveis a estudar e formulam-se entrevistas semiestruturadas que vão ao encontro dos objetivos e das questões de investigação do projeto de investigação. Igualmente realizou-se um inquérito aos colaboradores, procedendo-se a uma análise dos dados através da ferramenta do IBM-SPSS, e dos instrumentos de medida baseados no Multifactor Leadership Questionnaire (ver anexo 4). Finalmente, passar-se-á ao tratamento dos dados recolhidos.

O primeiro método, de teor qualitativo, incidiu sobre os líderes das organizações do Terceiro Setor do arceprelado de Aveiro. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos coordenadores (os Diretores Técnicos das organizações). O segundo estudo, de cariz quantitativo consistiu num inquérito divulgado pelos colaboradores das Instituições visadas no estudo.

De forma a garantir a autorização e veracidade do processo metodológico, foi redigida uma Carta pelo Bispo de Aveiro, sua Reverendíssima António Moiteiro, descrevendo o propósito do meu estudo e autorizando a presença e aplicação do estudo às Instituições da Diocese de Aveiro, em março de 2023. Igualmente, em março de 2023 tomou-se também presença no Encontro da Pastoral Sócio-Caritativa com o intuito de promover o diálogo sobre as dificuldades que as Instituições e Grupos de Apoio da Igreja sentiram com a atual conjuntura do País, onde se pode abordar sucintamente os objetivos da Dissertação e esclarecer eventuais dúvidas. Após isso manteve-se um contacto frequente e contínuo com as Instituições interessadas, por via telefónica e email.

Dado a Diocese de Aveiro contar com um universo de mais de 50 instituições, optou-se por ter uma amostra apenas de Instituições do Arciustrado de Aveiro:

Tabela 2 - Instituições Particulares de Solidariedade Social do Arcipetrado de Aveiro

Cáritas Diocesana de Aveiro
Casa da Vera-Cruz
Centro Comunitário Paroquial - São Pedro de Aradas
Centro Paroquial de São Bernardo
Centro Social de São Jacinto
Centro Social Paroquial de Cacia
Centro Social Paroquial de Nossa Senhora de Fátima
Centro Social Paroquial de Santa Eulália de Eirol
Centro Social Paroquial de Santo André de Esgueira
Centro Social Paroquial de São Pedro de Nariz
Florinhas do Vouga
Patronato de Nossa Senhora de Fátima
Santa Casa da Misericórdia de Aveiro

Destas 13 Instituições obteve-se resposta de 7 instituições, e a amostra estará representada nas secções seguintes, de acordo com a metodologia qualitativa e a quantitativa.

Estudo 1

Problema de Investigação e Objetivos

Como apresentado ao longo desta dissertação, o principal foco será perceber as principais fragilidades e desafios que o Terceiro Setor enfrenta, bem como descrever as características ideais de um líder do Terceiro Setor.

Neste primeiro estudo, e de acordo com a revisão literária aprofundada, existe um conjunto de questões que serão então confirmadas através das entrevistas. Assim, são formuladas as seguintes proposições supramencionadas que irão guiar a abordagem metodológica desta secção:

P1- Os líderes do Terceiro Setor possuem características associadas a um estilo de liderança transformacional

P2 - Os líderes do Terceiro Setor acreditam que uma comunicação mais próxima com os colaboradores na gestão de crises é essencial

- P3-** Uma das crises que os líderes enfrentam a nível profissional é a descrença na chefia
- P4-** Os líderes encontram dificuldades a gerir equipas dadas as circunstâncias internas e externas
- P5-** Existe pouca ajuda por parte do Estado nas Organizações do Terceiro Setor
- P6-** As crises no Terceiro Setor são mais voláteis e frequentes (Corry, 2010; Wang, 2007)
- P7-** As Instituições sobrevivem maioritariamente através das subvenções públicas
- P8-** As crises económicas e financeiras são as que mais afetam as organizações do Terceiro Setor

Método

De forma a conseguir obter uma visão lata da liderança no Terceiro Setor, foi importante recolher os testemunhos dos coordenadores e Diretores Técnicos de várias valências e Instituições.

Segundo Minayo e Sanches (1993), o método qualitativo conseguirá produzir modelos de conhecimentos com base na análise de vivências e emoções dos indivíduos inseridos no ambiente. A vantagem das entrevistas semiestruturadas é serem compostas quer por questões de respostas abertas, quer por respostas fechadas, apelando à interatividade entre o entrevistador e os entrevistados (Júnior, Leão & Mello, 2011).

Nesta investigação realizou-se uma Entrevista Semiestruturada havendo espaço para uma conversa mais voluntária e reunindo um conjunto de informações para além das perguntas formuladas (Júnior, Leão & Mello, 2011). A Entrevista semiestruturada: “ O papel do Líder na gestão de crises” pretendeu avaliar quais os principais desafios que o líder enfrenta e qual o seu papel. Destaca-se que a entrevista foi criada a partir da revisão literária realizada anteriormente. A utilização da técnica de entrevistas é interessante quando se abordam questões exploratórias (Minayo & Sanches, 1993). Nas entrevistas semiestruturadas, as questões serão colocadas de uma forma mais informal, com foco em que o entrevistado possa falar mais abertamente sobre a temática, sem se restringir apenas à pergunta.

Procedimentos

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas durante o mês de abril e maio, tendo sido algumas realizadas presencialmente e outras através da plataforma Google Meet. Todas as

entrevistas foram gravadas, mediante consentimento do sujeito entrevistado. Isto porque, numa conversa aberta, por vezes podem-se perder informações relevantes para a análise de dados. Para além disto, as entrevistas apresentam uma maior flexibilidade e elasticidade quanto à sua duração, permitindo uma cobertura mais profunda do assunto (Minayo & Sanches, 1993).

Enfrentar-se-á, por outro lado, algumas questões de veracidade e fiabilidade nas respostas recolhidas. Por vezes, os colaboradores poderão não sentir-se confortáveis a serem entrevistadas.

Relativamente à entrevista realizada aos líderes das organizações, esta estava organizada da seguinte forma:

Tabela 3 - Estrutura da entrevista

Variáveis	O papel do líder do Terceiro Setor na gestão de crises
Caraterização geral do líder	Idade e género do entrevistado
	Qual a sua formação académica e profissional?
	Por favor, indique qual o seu cargo atual na organização.
	Há quanto tempo ocupa esta posição?
	Qual era a sua função na organização antes de ocupar este cargo?
	Há quanto tempo exerce funções nesta organização?
	Qual foi a razão pela qual ingressou na organização?
	Indique, por favor, quais os seus traços mais fortes e quais os mais fracos
	Considera que é necessário uma formação adequada para exercer funções coordenadoras numa organização?
Caraterização geral da organização	A organização possui quantos colaboradores?
	Quais as principais áreas de atuação da organização?
	Existe alguma área de atuação que a organização foque mais?
	Consegue estimar a quantidade de pessoas a quem a organização fornece uma resposta social?
	A Instituição é financiada maioritariamente por

	subvenções públicas ou por apoios familiares (i.e., por doações privadas)?
Perceção do líder quanto às crises da organização	Quais considera que são os traços principais que um líder deve possuir na gestão de crises?
	Como acha que deve ser a relação entre os líderes (ou coordenadores) e os colaboradores em momentos de crise?
	Indicie quais os momentos em que sentiu que a organização estava a passar por um momento de crise? Como foram ultrapassadas?
	Quais as principais impactos que a Instituição sofreu após os momentos de crise?
	Sente que escândalos ou rumores poderão ter um efeito nocivo no apoio de fundos privados e a opinião pública?
	Na sua opinião, acredita que existem diferenças nas crises enfrentadas por Instituições do Terceiro Setor em relação a outras?
Principais desafios a nível interno e externo do líder numa organização do Terceiro Setor.	Quais os principais desafios que enfrentou como líder da organização?
	Sentiu que estava preparado no momento em que a organização passou dificuldades?
	Como foi a sua relação com os colaboradores nos momentos conturbados da Instituição?
	Sente que a organização conseguiu receber apoio Estatal suficiente nestes momentos conturbados?
	Como considera que o diálogo e a comunicação devem ser com os membros da Instituição em momentos de crise?
	O que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou?

Após concluída a entrevista, será feita uma análise de conteúdo. Bardin (2011), indica que a análise de conteúdo é composta por 4 etapas: organização de análise, codificação, categorização e inferência.

Estudo 2

Problema de Investigação e Objetivos

Para este segundo estudo foi realizado um inquérito (ver anexo 3) e distribuído pelos colaboradores das Instituições que aceitaram colaborar para a investigação deste estudo. Foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: “A idade influencia a percepção e opinião da atuação do Estado no Terceiro Setor

H2: “A idade influencia a percepção do impacto das crises”

H3: “O líder lidou bem com os momentos de crises dos últimos anos nas instituições”

H4: “O coordenador que lidou bem com os momentos de crise tem perfil para gerir estas situações”

H5: “ O Estado é essencial na gestão de crises das Organizações do Terceiro Setor”

H6: “As características associadas ao líder são as mesmas de um líder transformacional”

Estas hipóteses formuladas serão o motor principal da condução deste estudo quantitativo. Após recolhidos os dados no final da metodologia, estes poderão comprovar ou rejeitar a veracidade das hipóteses testadas. Hipóteses consistentes com os resultados apresentados conduzem a resultados generalizados e aceites (Sampieri et al., 2006).

Com o intuito de perceber a percepção dos colaboradores em relação à liderança nas organizações foram formuladas algumas questões de investigação, fundamentadas na revisão bibliográfica, efetuada na primeira parte deste trabalho. Estas serão respondidas através da análise quantitativa, com os testes realizados através do IBM-SPSS.

Para além disto, algumas questões pertencentes ao inquérito fazem parte do instrumento de medida do Multifactor Leadership Questionnaire de Bass e Avolio. O presente instrumento de medida pretende estudar os diferentes estilos de liderança, como a liderança transformacional e a transacional.

O principal objetivo deste segundo estudo consiste em analisar o estilo de liderança que o líder de cada instituição possui. Para além disto, pretende-se observar a forma como os colaboradores percecionam as crises nas instituições e o próprio líder.

Método

Após se terem elaborado as hipóteses de investigação, é necessário confrontá-las com a realidade. Assim, é necessário que se realize um plano de análise capaz de recolher o máximo de informação possível (Prodanov & Freitas, 2013).

Para o segundo estudo foi aplicada um método de análise quantitativa. A grande vantagem de uma metodologia quantitativa é o uso de dados estatísticos, permitindo recolher factos e explorar a relação entre eles, ao mesmo tempo em que se poupa tempo e recursos (Bell, 2010).

Como um dos objetivos principais desta Dissertação passava por perceber quais as características que um líder deve possuir em organizações do Terceiro Setor, enquanto se tentava analisar a sua importância na gestão de crises, a visão dos colaboradores é também pertinente, pois evita-se uma análise subjetiva e superficial dos próprios inquiridos no primeiro estudo.

Assim, enquanto se obtém a visão dos líderes, que aos respondentes do inquérito são eles denominados como aqueles a quem os colaboradores respondem diretamente (os coordenadores), percebe-se também a visão desta amostra, muito maior do que a amostra do primeiro estudo, em termos dos desafios por estes percebidos na organização e, acima de tudo, na relação líder-colaborador, de forma a se conseguir entender quais as características que estes colaboradores associam aos líderes. A análise quantitativa vai permitir dar resposta às 2 questões de investigação inicial, com recurso à lógica e ao raciocínio dedutivo (Sampieri et al., 2006).

Foi então realizado um inquérito aos demais interessados. A possibilidade de se conseguir chegar a uma grande população e assim, obter um maior poder estatístico, tem como principal vantagem reunir quantidades de informação significativamente grandes (Jones, Baxter & Khanduja, 2013).

O questionário aplicado neste estudo foi dividido da maneira seguinte: Acordo de Confidencialidade (1 questão), Descrição do Colaborador (7 questões), Crises nas Instituições (3 questões) e A Liderança em Momentos de Crise nas Organizações (7 questões). O tipo de

questões é maioritariamente de perguntas fechadas (permitindo escolher uma ou mais opções), seguido de perguntas abertas e de perguntas dependentes (a sua resposta vai depender de respostas em particular dada noutras questões).

Tabela 4 - Estrutura do questionário

DE ACORDO	1:	CONFIDENCIALIDADE	De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados pela Universidade de Aveiro, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação.	Escolha múltipla
DO	2:	DESCRICÃO COLABORADOR	Qual o seu género?	Escolha múltipla
			Qual a sua idade?	Resposta fechada
			Qual o seu nível de escolaridade?	Escolha múltipla
			É colaborador em qual das organizações do Terceiro Setor de Aveiro?	Escolha múltipla
			Qual a sua função?	Resposta aberta
			Há quanto tempo é colaborador na Instituição?	Resposta fechada
			Qual foi a razão pela qual ingressou na Instituição?	Escolha múltipla
CRISES	3:	NAS INSTITUIÇÕES	Por favor selecione, numa escala entre 1 a 5, o que mais se identifica com a sua opinião, sendo que: 1- DISCORDO TOTALMENTE 2- DISCORDO 3- NEM CONCORDO NEM DISCORDO 4- CONCORDO 5- CONCORDO TOTALMENTE	Escolha múltipla
			As organizações do Terceiro Setor possuem diferenças no(s)/a(s):	Escolha múltipla
			As crises que a organização enfrentou passaram por:	Escolha múltipla
A	4:	LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE NAS	Pense no seu coordenador da Instituição. O que melhor a descreve em relação a este líder?	Escolha múltipla
			Pense novamente no seu coordenador. "A pessoa que eu estou a avaliar":	Escolha múltipla
			Em que: 1- Nunca 2- Raramente 3- Algumas vezes 4- Frequentemente 5-	

Quase Sempre ou Sempre	
Durante ou após a crise sentiu mais dificuldades a realizar o seu trabalho da mesma forma que o fazia anteriormente?	Escolha múltipla
Se respondeu que SIM à questão anterior, por favor indique quais as razões pelas quais sentiu essa dificuldade:	Escolha múltipla
Por favor classifique numa escala de 1 a 5 as seguintes afirmações: 1- DISCORDO TOTALMENTE 2- DISCORDO 3- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO 4- CONCORDO 5- CONCORDO TOTALMENTE	Escolha múltipla
Por favor indique quais são as qualidades que associa ao seu coordenador:	Escolha múltipla
Por favor indique quais são os defeitos que associa ao seu coordenador:	Escolha múltipla

A utilização de um conjunto de questões do Multifactor Leadership Questionnaire serve para medir o estilo de liderança de cada líder. Existem 9 fatores que são analisados no questionário. Os primeiros 5 fatores (*idealized influence attributes, idealized influence behaviors, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*) servem para capturar a liderança transformacional. De seguida, os próximos três (*contingent rewards, active management-by-exception, and passive management-by-exception*) são associados à liderança transacional. Por fim existe um último fator associado à liderança *laissez-faire* (Batista-Foguet, Esteve & van Witteloostuijn, 2021).

Procedimentos

Sendo que se pretendia chegar a um número elevados de colaboradores, a utilização dos inquéritos tornou-se um meio rápido e viável. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que para analisar as hipóteses estabelecidas anteriormente, se deve estabelecer um plano de análise capaz de recolher o máximo de informações através destes inquéritos.

O inquérito foi aberto para as instituições que manifestaram o interesse no dia 30 de abril. O questionário foi preparado durante o mês de março de 2023, e será descrito mais ao pormenor seguidamente. Este foi distribuído pelos colaboradores das instituições que manifestaram o seu interesse em colaborar no estudo, tendo sido as mesmas cujos coordenadores das instituições aceitaram realizar entrevistas. O questionário foi divulgado por via

online, através da plataforma FormsUA, através do link: <https://forms.ua.pt/index.php?r=survey/index&sid=231791&newtest=Y&lang=pt> como por via presencial, disponibilizando-se uma versão física (em papel).

A fiabilidade dos inquéritos é de extrema importância, na medida em que, conforme as respostas forem mais consistentes, mais capaz é este instrumento capaz é de conseguir estabelecer conceitos generalizados corretos (Prodanov & Freitas, 2013).

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Estudo 1

Caraterização da Amostra

Neste primeiro estudo, optou-se por uma amostragem criteriosa, dado que se escolheu previamente quem se queria entrevistar para compor a amostra. Aqui apenas se enquadravam os coordenadores, Diretores Técnicos ou membros executivos de Instituições do Arcipetrado de Aveiro. Na amostragem criteriosa, apenas as pessoas que se enquadram nos critérios da população-alvo são selecionados (Baxter, Courage & Maine, 2015).

Um dos riscos que os autores identificam neste método de amostragem (Baxter, Courage & Maine, 2015; Edgar & Manz, 2017) é que tendencialmente o tamanho da amostra é relativamente pequeno. Por outro lado, é importante que o critério de seleção seja cuidadosamente escolhido, dado que só assim é possível recolher informação relevante para a questão de investigação específica (Edgar & Manz, 2017), evitando assim que o tamanho da amostra cause problemas para a recolha de informação rica (Bardin, 2011).

Assim, foram realizadas 9 entrevistas (7 do sexo feminino e 2 do sexo masculino) em 7 Instituições (ver anexo 5). Apesar de se ter apelado à colaboração das 13 Instituições que fazem parte do concelho de Aveiro, por motivos de falta de disponibilidade ou por razões alheias à vontade da mestranda, não foi possível recolher entrevistas em todas as instituições.

Destas entrevistas, 5 foram realizadas presencialmente, enquanto as restantes foram realizadas presencialmente. As entrevistas foram realizadas entre março e julho de 2023.

Salienta-se que numa das instituições foi também realizada uma entrevista a um colaborador que, apesar de não estar oficialmente na posição de Diretor Técnico, assume já funções coordenadoras desde o início do ano, estando neste momento a Instituição em processo de transição de chefia.

Para uma melhor compreensão, faz-se então uma análise breve de cada Instituição e entrevistados:

Tabela 5 - Breve análise da Organização e do líder entrevistado

ORGANIZAÇÃO	CARATERÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO E ENTREVISTADO
Organização A	<p>Entrevistado: Diretor Técnico, Feminino, 61 anos</p> <p>Área de formação: Curso de educadora de infância, licenciatura em gestão escolar</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico: 20 anos</p> <p>Número de colaboradores: cerca de 60</p> <p>Áreas de atuação: Apoio à infância e Terceira Idade</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: Mais de 243 pessoas</p>
Organização B	<p>Entrevistado: Diretor Técnico, Feminino, 41 anos</p> <p>Área de formação: Licenciado em serviço social</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico: 13 anos</p> <p>Número de colaboradores: 15</p> <p>Área de atuação: Centro de dia, pré-escolar e creche</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: 78 pessoas</p>
Organização C	<p>Entrevistado: Diretora Geral, Feminino, 53 anos</p> <p>Área de formação: Licenciado em Educação de Infância, Mestrado em Gestão Curricular, Pós-Graduação área na de organizações do setor social, psicologia de infância e MBA em gestão de organizações do setor social</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico: 11 anos</p> <p>Número de colaboradores: 107</p> <p>Áreas de atuação: Centro de dia, infância, pré-</p>

	<p>escolar e creche, projetos de reinserção profissional, projetos de apoio a refugiados, projetos de apoios de violência doméstica, entidade creditada formadora</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: mais de 1000 pessoas</p>
<p>Organização D</p> <p>NOTA: O entrevistado 2 irá assumir funções coordenadoras oficiais no final do ano de 2023, assumindo já, não oficialmente, funções coordenadoras, sendo o indivíduo com quem se manteve o contacto constante entre a Mestranda e a Organização</p>	<p>Entrevistado 1: Diretora de Serviços, Feminino, 65 anos</p> <p>Entrevistado 2: Gerontologia, Masculino, 43 anos</p> <p>Entrevistado 3: Diretora Técnica, Feminino, 47 anos</p> <p>Área de formação Entrevistado 1: Licenciada em Contabilidade e Administração Pública, Pós Graduação em Gestão de IPSS</p> <p>Área de formação Entrevistado 2: Licenciado em Biologia e Gerontologia, Mestrado em Gerontologia</p> <p>Área de formação Entrevistado 3: Curso de Assistente Social</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico Entrevistado 1: Mais de 20 anos</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico Entrevistado 2: 7 anos</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico Entrevistado 3: Cerca de 20 anos</p> <p>Número de colaboradores: 90</p> <p>Áreas de atuação: Infância e apoio a idosos</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: 105 pessoas</p>
<p>Organização E</p>	<p>Entrevistado: Direção Técnica, Feminino, 40 anos</p> <p>Área de formação: Técnica Superior de Serviço Social</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico: 2 anos e meio</p> <p>Número de colaboradores: Cerca de 40</p> <p>Áreas de atuação: ERPI, SAD e Centro de Apoio Social</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: Cerca de 65</p>

Organização F	<p>Entrevistado: Diretora Geral, Feminino, 58 anos</p> <p>Área de formação: Licenciada em Assistente Social, Pós-Graduação em Gestão das Organizações</p> <p>Período de permanência no posto hierárquico: Mais de 30 anos</p> <p>Número de colaboradores: 75</p> <p>Áreas de atuação: Centro de dia, infância, pré escolar e creche, grupos de intervenção, equipas de intervenção direta, cozinha social e balneários</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: mais de 1000 pessoas</p>
Organização G	<p>Entrevistado: Diretor Técnico e Assistente Social, Masculino, 27 anos</p> <p>Área de formação: Licenciatura em Serviço Social, Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos</p> <p>Período de permanência na instituição: Desde outubro de 2023</p> <p>Número de colaboradores: 34</p> <p>Áreas de atuação: CATL, Pré-Escolar, Creche, SAD, Projeto</p> <p>Número de utentes a que dá resposta: Cerca de 116, sem contar com os utentes acompanhados pelo BPI e SASH</p>

Tabela 6 - Caracterização da Amostra

CARATERIZAÇÃO DO LÍDER	NÚMERO DE ENTREVISTADOS QUE O MENCIONOU	PERCENTAGEM
GÊNERO: FEMININO	7	77,78%
GÊNERO: MASCULINO	2	22,22%
FAIXA ETÁRIA 20-39 ANOS	1	11,11%
FAIXA ETÁRIA 40-55 ANOS	5	55,56%
FAIXA ETÁRIA 56-65 ANOS	3	33,33%
POSIÇÃO HIERARQUICAMENTE SUPERIOR/ DE CHEFIA NA ORGANIZAÇÃO	8	88,89%
FORMAÇÃO ACADÊMICA ADEQUADA NA ÁREA	9	100%
PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO: MENOS DE 1 ANO	1	11,11%
PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO: 1 – 5 ANOS	1	11,11%
PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO: 5 – 10 ANOS	1	11,11%
PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO: 10 – 15 ANOS	1	11,11%
PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO: 15- 20 ANOS	1	11,11%
PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO: MAIS DE 20 ANOS	4	44,44%
PERMANÊNCIA NO CARGO DE CHEFIA: MENOS DE 1 ANO	2	22,22%
PERMANÊNCIA NO CARGO DE CHEFIA: 1- 5 ANOS	1	11,11%
PERMANÊNCIA NO CARGO DE CHEFIA: 5-10 ANOS	1	11,11%
PERMANÊNCIA NO CARGO DE CHEFIA: 10- 20 ANOS	3	33,33%
PERMANÊNCIA NO CARGO DE CHEFIA: MAIS DE 20 ANOS	2	22,22%

Relativamente às organizações a que cada entrevistado pertencia, pode-se também estabelecer uma breve caracterização. As 7 instituições onde se desenvolveu o trabalho de investigação assumiam traços característicos bastante heterogêneos. Pode-se verificar que todas as 7 instituições apoiavam na valência da terceira idade e apenas 1 não atuava na área da infância. No entanto, não se verifica a homogeneidade no resto das características. O número de colaboradores variava entre menos de 20 até mais de 100, não havendo uma média de colaboradores que ressaltasse. O mesmo se verificava no número de utentes que se fornecia uma resposta social. Existiam tantas instituições que forneciam uma resposta social a menos de 100 utentes e instituições que forneciam uma resposta social a mais de 1000 utentes. Naturalmente, as instituições que possuíam mais colaboradores eram as que forneciam uma resposta social a mais utentes.

Tabela 7 - Caracterização da Organização

CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES	PERCENTAGEM
NÚMERO DE COLABORADORES: ATÉ 20	1	14,29%
NÚMERO DE COLABORADORES: 20-40	2	28,57%
NÚMERO DE COLABORADORES: 40-60	0	-----
NÚMERO DE COLABORADORES: 60-80	1	14,29%
NÚMERO DE COLABORADORES: 80-100	2	28,57%
NÚMERO DE COLABORADORES: MAIS DE 100	1	14,29%
ÁREA DE ATUAÇÃO: APOIO À INFÂNCIA	6	85,71%
ÁREA DE ATUAÇÃO: TERCEIRA IDADE	7	100%
OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO	3	42,86%
NÚMERO DE UTENTES DO TOTAL DE VALÊNCIAS: ATÉ 100	2	28,57%
NÚMERO DE UTENTES DO TOTAL DE VALÊNCIAS: 100- 200	2	28,57%
NÚMERO DE UTENTES DO TOTAL DE VALÊNCIAS: 200- 300	1	14,29%
NÚMERO DE UTENTES DO TOTAL DE VALÊNCIAS: MAIS DE 1000	2	28,57%

Descrição do modelo de medida

Para a recolha de dados, foi utilizado uma entrevista semiestruturada. A entrevista consistia em 4 secções:

- Caraterização geral do líder
- Caraterização geral das organizações
- Perceção do líder quanto às crises da organização
- Principais desafios a nível interno e externo do líder numa organização do Terceiro Setor

Através das questões formuladas foi possível proceder-se a uma categorização de respostas. Este processo, denominado de análise qualitativa de conteúdo, intervém de modo a criar categorias de respostas similares, criando subsecções que podem ser codificadas (Bardin, 2011).

Análise dos resultados

Após a análise dos dados recolhidos através das entrevistas a coordenadores e das respostas obtidas nos inquéritos, segue-se a secção de análise das proposições propostas na análise qualitativa.

Esta análise consistirá não só nas proposições formuladas ao longo desta dissertação e o seu resultado, mas também incidirá sobre um conjunto de observações consideradas pertinentes resultantes das respostas obtidas pelos entrevistados das instituições visadas.

Numa fase inicial, proceder-se-á a uma análise geral dos entrevistados, em termos sociodemográficos. Depois, analisar-se-á detalhadamente cada proposição formulada de forma a obter a veracidade da mesma. Após isto, conjugar-se-á em secções seguintes a informação retirada dos resultados da análise qualitativa com a análise quantitativa do seguinte modelo de medida e comparar-se-ão os resultados obtidos, formulando-se conclusões oportunas.

Terminando esta análise às entrevistas, concluiu-se que a amostra é bastante homogénea, visto que as respostas dadas pelos entrevistados eram bastante comuns.

Tabela 8 - Validação das Proposições

P1- Os líderes do Terceiro Setor possuem características associadas a um estilo de liderança transformacional	Validada
P2 - Os líderes do Terceiro Setor acreditam que uma comunicação mais próxima com os colaboradores na gestão de crises é essencial (Gilstrap et al., 2016)	Validada
P3- Uma das crises que os líderes enfrentam a nível profissional é a descrença na chefia	Validada
P4- Os líderes encontram dificuldades a gerir equipas dadas as circunstâncias internas e externas	Validada
P5- Existe pouca ajuda por parte do Estado nas Organizações do Terceiro Setor	Validada
P6- As crises no Terceiro Setor são mais voláteis e frequentes (Corry, 2010; Wang, 2007)	Validada
P7- As Instituições sobrevivem maioritariamente através das subvenções públicas.	Validada
P8- As crises económicas e financeiras são as que mais afetam as organizações do Terceiro Setor	Validada

Das 9 entrevistas realizadas, 78% eram do sexo feminino. Apenas 2 dos 9 entrevistados eram do sexo masculino. Isto contraria a informação existente. Na maioria das situações, associa-se cargos de chefia ao sexo masculino. No caso da amostra, mesmo das Instituições que não foram entrevistadas, foi possível descobrir que 3 das 5 eram Diretores Técnicos/Diretores de Serviços do sexo feminino.

Os inquiridos pertenciam maioritariamente à faixa etária dos 40-55 anos, correspondendo a 5 dos 9 entrevistados. A idade mais avançada verificava-se em mais 3 entrevistados. Apenas 1 dos coordenadores se apresentava numa faixa etária mais jovem, entre os 20 e os 39 anos, tendo apenas 27 anos. Isto demonstra não só que estes cargos são, não só, ocupados por líderes que obedecem a uma hierarquia etária e não necessariamente à experiência académica para liderar estas instituições. Isto denota uma escassez de líderes qualificados no Terceiro Setor.

Mais, denota-se que a maioria dos entrevistados já está na instituição ou exerceu funções similares em instituições do Terceiro Setor há um longo período. A idade avançada da maioria dos

líderes era compatível com o período a exercer funções. A maior parte destes entrevistados tinha exercido funções na instituição em que está atualmente ou em outras organizações grande parte da sua vida, fosse em funções hierarquicamente mais baixas ou nas mesmas funções.

Relativamente às Organizações entrevistadas, os resultados foram mais heterogéneos. Pode-se perceber que as Instituições de Aveiro se diferenciam quer no número de colaboradores e número de utentes a quem dão respostas sociais, mas também nas valências de atuação.

Tabela 9 - Número de utentes e colaboradores de cada instituição

Organização	Número de colaboradores	Número de utentes
Organização A	Cerca de 60	Cerca de 200 pessoas
Organização B	15	Cerca de 70 pessoas
Organização C	Cerca de 107	Mais de 1000 pessoas
Organização D	Cerca de 90	Cerca de 105 pessoas
Organização E	Cerca de 60	Cerca de 200 pessoas
Organização F	Cerca de 40	Cerca de 65 pessoas
Organização G	Cerca de 75	Mais de 1000 pessoas
Organização H	34	Cerca de 116 pessoas

Todas as 7 Instituições onde se realizou o estudo atuavam na área da Terceira Idade e apenas 1 não trabalhava na área da Infância. Para além das crises económicas e financeiras foi frequentemente mencionado que a falta de recursos humanos qualificados era também uma problemática atual. Para além disto, o absentismo e falta de motivação dos colaboradores foi várias vezes mencionado pelos entrevistados. Os entrevistados sentiam dificuldade a motivar as equipas e o absentismo e as demissões eram frequentes.

Quando questionados se os líderes destas organizações do Terceiro Setor devem ter uma formação especializada em Organizações Não Governamentais, todos os entrevistados acreditam que é crucial que sejam desenvolvidas competências não só através da experiência, mas também através de formação curricular. Isto porque todos os entrevistados acreditam que as organizações do Terceiro Setor possuem muitas diferenças, principalmente na forma como lidam com as crises,

que não seja pela elevada dependência do Estado a nível dos apoios estatais e subvenções públicas.

Quando questionados pelos seus pontos mais fortes, algumas das respostas mais frequentes eram a empatia, a proatividade, a comunicação e o trabalho em equipa. Todos os 9 entrevistados mencionavam características associadas ao tipo de liderança transformacional e igualmente mencionavam que as características para se gerir crises eram também semelhantes ao estilo de liderança transformacional. Assim, os entrevistados mencionaram a proximidade, a proatividade e a capacidade de adaptação como cruciais na resolução de crises. Quando questionados sobre a relação com os colaboradores em momentos de crise, estes revelaram a extrema importância de uma comunicação honesta e próxima entre o líder e o colaborador.

Quando abordados acerca dos seus traços mais fortes que o auxiliavam no exercício das suas funções, as respostas eram variadas. No entanto, os traços mais frequentes referidos era a empatia (mencionado por 7 dos 9 entrevistados), a proatividade (referido por 6 inquiridos), a capacidade de resiliência e perseverança (em 6 dos 9 entrevistados), boas capacidades de comunicação (em 5 dos 9), a determinação (em 4 dos 9), qualidades de trabalho em equipa (3 de 9) e a assertividade (2 em 9).

Da mesma forma, quando abordados acerca das características que um líder deve possuir na gestão de crises, as respostas se assemelhavam às próprias características que eles denotavam em si mesmos. 6 dos 9 entrevistados mencionaram que a capacidade de resiliência era fundamental para uma gestão eficaz das crises. Igualmente, mais de metade referiu que a proatividade é essencial para gerir momentos de crise. Da mesma maneira, 4 dos 9 inquiridos acredita que a capacidade de adaptação é crucial para se obter resultados satisfatórios nestes momentos. Uma fatia mais pequena referiu que a colaboração e comunicação com os colaboradores (apenas 3 em 9) é essencial e que apenas se consegue resolver os problemas da organização se trabalharem em equipa. Foram apenas 2 os entrevistados que mencionaram que a empatia era importante para um líder em momentos de crise.

Após serem questionados sobre o tipo de relação que os líderes devem ter com os colaboradores no momento de crise, 8 em 9 dos entrevistados acreditam que nestas situações a

proximidade com os colaboradores é fulcral. Apenas mantendo-os a par das situações é que se consegue manter os colaboradores seguros e motivados

Mais de metade dos entrevistados acreditam que a relação deve ser assente numa comunicação permanente e frequente. Numa menor porção, apenas 3 Diretores referiram que era importante que o diálogo fosse honesto e apenas 2 achavam que se devia ter uma postura otimista quando em diálogo com os colaboradores.

Tabela 10 - Descrição de respostas dadas pelos colaboradores

CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	Nº DE ENTREVISTADOS QUE O MENCIONOU	PERCENTAGEM	TRANSCRIÇÕES
PONTOS FORTES: DETERMINAÇÃO	4	44,44%	<p><i>“Não gosto daquilo que é feito da mesma forma sempre, acho que temos de estar sempre com os olhos postos no futuro e questionar se o que estamos a fazer hoje ainda é aquilo que é o correto”</i></p> <p><i>“Sou atenta. Não desisto”</i></p>
PONTOS FORTES: EMPATIA	8	88,88%	<p><i>“ Tem a ver com a forma como nós olhamos para as pessoas, lidamos com elas, as ficamos a conhecer melhor, tem muito a ver com as pessoas.”</i></p> <p><i>“ A questão da empatia, que é uma coisa que está correlacionada, eu sou uma pessoa muito empática, tento sempre compreender de onde é que vem a outra pessoa, falar com ela e perceber e os motivos que a levam a (fazer algo).”</i></p>
PONTOS FORTES: ASSERTIVIDADE	2	22,22%	<p><i>“ A assertividade, acho que sou uma pessoa que tenho um misto de humildade e respeito.”</i></p>
PONTOS FORTES: PROATIVIDADE	6	66,66%	<p><i>“ Ser proativa no fundo.”</i></p> <p><i>“ Acho que o facto de ser uma pessoa que se envolve, participativa em tudo o que acontece na instituição, principalmente em momentos de mais dificuldade”</i></p>

PONTOS FORTES: COMUNICAÇÃO	5	55,55%	<p><i>" Ninguém vai ter dificuldade em falar com ela (a minha colega) e ninguém vai ter dificuldade em falar comigo, seja de que assunto for."</i></p> <p><i>" Tentar dar uma resposta a todos, de uma maneira satisfatória sendo que nem sempre é possível"</i></p>
PONTOS FORTES: TRABALHO EM EQUIPA	4	44,44%	<p><i>" Deve ser de trabalhar com a equipa. Eu sou contra todo o tipo de autoritarismo e nós temos de ouvir os colaboradores e tentar encontrar consensos. "</i></p> <p><i>" A questão de tentar trabalhar em equipa acho que é muito importante nestas instituições"</i></p>
LIDERANÇA: TRANSFORMACIONAL	9	100%	<p><i>" Ou seja, eu não sinto necessidade de dar ordens, ao longo destes anos todos foram poucas as circunstâncias, que conto pelos dedos das mãos e me sobram alguns, em que eu tive de me impor pela minha posição hierárquica. Precisamente porque tenho um imenso respeito por quem está do lado de lá e o respeito é uma coisa que é mútua."</i></p> <p><i>" Tem de ser uma relação de proximidade e compreensão porque se nós não formos próximos dos colaboradores, compreensíveis, no nosso dia a dia, vai haver mais resistência por parte do colaborador em acatar determinadas orientações . Ou então se acatar eventualmente vai ser um bocado contrariado e isso também não é aquilo que queremos porque de certa forma poderá influenciar o tratamento dos utentes"</i></p>
CARATERÍSTICA ESSENCIAL PARA GERIR CRISES: EMPATIA	4	44,44%	<p><i>" A questão da empatia que eu acho que é fundamental em todas as situações. Não só com os utentes, mas com os colaboradores e os familiares dos utentes"</i></p> <p><i>"Acho que deve haver efetivamente empatia, mas há uma coisa que eu acho que é fundamental, que é o amor."</i></p>
CARATERÍSTICA ESSENCIAL PARA GERIR	6	66,66%	<p><i>" Eu acho que sou resiliente e tenho uma enorme capacidade de resistência à frustração. Porque efetivamente nós somos</i></p>

CRISES: RESILIÊNCIA			<p><i>deparados diariamente com situações complicadas e é preciso uma grande capacidade de resistir à frustração.”</i></p> <p><i>“ A pessoa também não pode desistir, pelo menos tem de estar consciente das dificuldades como é óbvio, mas apostar em frente, não entrar em pânico”</i></p>
CARATERÍSTICA ESSENCIAL PARA GERIR CRISES: COMUNICAÇÃO	3	33,33%	<p><i>“ Na minha opinião, eu acho que uma das crises principais que um líder deve ter é a transparência. Ou seja, deve alertar e permitir que toda a instituição, desde os órgãos de mais gestão aos colaboradores percebam as situações que estamos a enfrentar porque instituições como a nossas só conseguem ir sobrevivendo se todas as pessoas remarem para o mesmo lado, se todos derem um bocadinho mais de si, principalmente em situações de crise.”</i></p>
CARATERÍSTICA ESSENCIAL PARA GERIR CRISES: COLABORAÇÃO	3	33,33%	<p><i>“ Isto provou de facto que a união e trabalharmos em proximidade resultou de facto.”</i></p> <p><i>“A questão de tentar trabalhar em equipa acho que é muito importante nestas instituições.”</i></p>
CARATERÍSTICA ESSENCIAL PARA GERIR CRISES: CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO	4	44,44%	<p><i>“ Foi o tempo de me adaptar à mudança de direções. Acho que sempre me adaptei bem, melhor com umas do que com outras.”</i></p> <p><i>“ Não estava preparada mas preparei-me porque acho que é um bocado o lema das pessoas que trabalham no Terceiro Setor. Quando não sabem procuram.”</i></p>
CARATERÍSTICA ESSENCIAL PARA GERIR CRISES: PROATIVIDADE	5	55,55%	<p><i>“ (... , não podemos estar à espera que venha outra pessoa fazer ou dar, temos que ser nós, porque nós é que somos a cara da Instituição, não é? Se não somos nós e os funcionários e os colaboradores, não há mais ninguém que faça por nós.”</i></p> <p><i>“A primeira reação é sempre o medo de ter de enfrentar, dizer que não vou conseguir mas tenho de conseguir.”</i></p>

RELAÇÃO COLABORADOR TEMPOS DE PROXIMIDADE	LÍDER-EM CRISE:	8	88,88%	<p><i>“ Tem de ser uma relação de proximidade e compreensão porque se nós não formos próximos dos colaboradores, compreensíveis, no nosso dia a dia, vai haver mais resistência por parte do colaborador em acatar determinadas orientações.”</i></p> <p><i>“ Deve ser muito próxima, porque se para nós é um problema para eles também é, portanto eles devem estar preparados para estar junto com os utentes da mesma forma.”</i></p>
RELAÇÃO COLABORADOR TEMPOS DE HONESTA	LÍDER-EM CRISE:	3	33,33%	<p><i>“ . Uma comunicação transparente, assertiva, mas acima de tudo comunicação é essencial.”</i></p> <p><i>“ Deve ser muito honesta e em permanência. Não é só um problema que a crise traz, mas nós somos todos humanos e além dos problemas profissionais existem também os pessoais que por vezes por mais que nós queiramos, muitas vezes não é possível o “desligar”, que vem agravar a crise cá dentro.”</i></p>
RELAÇÃO COLABORADOR TEMPOS DE OTIMISTA	LÍDER-EM CRISE:	2	22,22%	<p><i>“ E depois vêm aqui (ao escritório) e perguntam: «Então e como é que vai ser? E eu tenho os meus filhos e o marido está desempregado e isto vai continuar?». E eu digo sempre «vamos tentar, vamos fazer um esforço, tem que ser»”.</i></p> <p><i>“ É óbvio que as pessoas têm certas opiniões e nós temos de as respeitar e sendo que da recolha dessas opiniões temos de retirar aquilo que é válido e que nos ajuda a crescer. E relativizar aquilo que não é uma mais valia.”</i></p>
RELAÇÃO COLABORADOR TEMPOS DE COMUNICATIVA	LÍDER-EM CRISE:	6	66,66%	<p><i>“ De resto, tenho uma relação próxima com a grande maioria dos colaboradores e durante a pandemia fomos procurando mantê-los informados e o mais seguro possível daquilo que era do nosso conhecimento e sobre a informação que podíamos permitir.”</i></p> <p><i>“ . De vez em quando é bom falar com as pessoas. «Olhe, venha ali e conversamos um bocadinho e deixamos as coisas já definidas»”</i></p>

As crises mencionadas pelos líderes variavam entre as faltas de recursos financeiros, o impacto da pandemia do Covid-19 e crises relacionadas com colaboradores. Como podemos observar, a pandemia foi um dos pontos mais mencionados. A pandemia em si trouxe muitos desafios à gestão do Terceiro Setor. Apesar da mesma não ser mencionada mais vezes, o impacto da mesma trouxe não só dificuldades na falta de recursos humanos e financeiros, mas também na desmotivação dos colaboradores e por conseguinte descrença na chefia.

Tabela 11 - Crises mencionadas

TIPO DE CRISE	Nº DE ENTREVISTADOS QUE O MENCIONOU	PERCENTAGEM
CRISE: FALTA DE RECURSOS HUMANOS	3	42,86%
CRISE: FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS	4	57,14%
CRISE: PANDEMIA	6	85,71%
CRISE: INFLAÇÃO	1	14,29%
CRISE: FALTA DE UTENTES	1	14,29%
CRISE: DIFICULDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE COLABORADORES	1	14,29%
CRISE: DESMOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	3	42,86%

Foram várias as dificuldades mencionadas pelos líderes. É de destacar que o período de permanência acaba por consolidar o posto hierárquico em que se encontram e, por conseguinte, cria confiança entre colaboradores e líderes. No entanto, revelou-se que uma das principais dificuldades consistia na entrada para o atual posto e como os colaboradores são opostos à mudança e à novidade. Um dos casos em particular é o líder da organização G, que assumiu uma posição de chefia com apenas 23 anos. Este participante revelou que em várias ocasiões não sentiu que não era tido em consideração por causa da sua idade. Isto porque, na maioria das vezes tinha até uma idade muito inferior à dos seus colaboradores, sendo então difícil numa fase inicial conseguir assumir uma posição de poder junto dos colaboradores.

Para além disto, foi mencionado constantemente que a criação e gestão de equipas foi um desafio que ainda hoje perdura apesar do tempo de permanência nas instituições. Os entrevistados constataram que é por vezes um desafio a construção de uma equipa coesa, que partilhe os mesmos valores e que esteja dedicada à missão da instituição. A falta de formação

adequada dos colaboradores é também uma das razões dadas para o desinteresse dos colaboradores.

Mais uma vez a pandemia Covid-19 foi também outra circunstância externa muitas vezes mencionada pelos líderes. O seu carácter imprevisível e extremamente ameaçador, principalmente para estas instituições que trabalhavam todas com a terceira idade, foi também várias vezes mencionado.

Ainda dentro destas, o atual conflito Rússia-Ucrânia impactou diretamente estas instituições, quer pelos acréscimos de pedidos de ajuda de não só de migrantes mas também de comunidades fragilizadas pelos aumentos de preços, quer pelo impacto da inflação nos preços, tornando mais difícil para as instituições o processamento de salários e o pagamento de produtos e serviços para os seus utentes. Do mesmo modo, como os rendimentos das famílias decresceram, também os valores que podiam dar às instituições começaram a ser menores.

Tabela 12 - Dificuldades internas e externas

ORGANIZAÇÕES	TRANSCRIÇÕES
Organização A	<i>“Gerir as pessoas, motivá-las para a mudança, fazê-las convencer que o mundo mudou, os pais, as exigências da família mudaram, a vida mudou”</i>
Organização C	<i>“Acho que ainda hoje estamos a sentir os efeitos disso porque tive uma equipa comigo a trabalhar horas e horas a fio. Tivemos pessoas que ficaram em lay-off, tivemos outras que ficaram em teletrabalho e que tiveram de dar resposta a isto tudo e ainda hoje se sente os efeitos de esse susto, de esse cansaço, de esse stress prolongado, foi certamente uma fase difícil para as organizações.”</i>
Organização D	<i>“Fazer a equipa, construir uma equipa de trabalho, coesa. Levar a missão da instituição às colaboradoras, para que se possa passar lá para fora, porque acho que isso é importante. E é um desafio constante. ”</i>
Organização E	<i>“Em primeiro lugar compreender os objetivos da</i>

	<i>direção. Tenho alguma dificuldade em os compreender, compreender qual é a visão, o motivo que levou a tomar determinadas decisões que não estão necessariamente de acordo com aquilo que eu vivo, aquilo que eu vejo e lido diariamente.”</i>
Organização F	<i>“Portanto eu acho que o maior desafio tem sido esse, é conseguir lidar com pessoas que têm formações diferentes, a grande maioria nem tem formação na área da gestão, na área das IPSS e do terceiro setor e se calhar deviam ser gestores que deviam estar à frente.”</i>
Organização G	<i>“Basicamente o principal desafio é relativamente à minha idade. Eu assumi um cargo de direção técnica com 23, 24 anos e aos 24, 25 anos continuei com uma posição de chefia e neste momento voltei a abraçar este desafio. Não é fácil porque vir uma pessoa de fora novinha, fresquinha, sem muita experiência e que não conhece as pessoas, não conhece os utentes, não conhece a rotina da casa, é sempre uma grande dificuldade de encaixe, não só para mim, mas também para as pessoas que estão cá há alguns anos e é uma adaptação que digo que não é fácil mas que tem de ser feita.”</i>

Quando questionados relativamente à ajuda do Estado e às subvenções públicas recebidas, foi uníssono que as ajudas são escassas e não fazem jus às dificuldades acrescidas sentidas ao longo do tempo.

Os entrevistados consideraram que não era recebido apoio Estatal suficiente, mencionando alguns que ainda não existia legislação suficientemente clara para proteger as Organizações do Terceiro Setor, possuindo estas crises mais voláteis e difíceis de ultrapassar.

Esta homogeneidade de respostas comprova a proposição formulada, sustentada pelos diversos autores (Burns, 1978; Corry, 2010; Mohsin, 2017). Muitos dos entrevistados referiram também que para as instituições conseguirem ultrapassar os momentos de crise, têm de recorrer

a outras fontes de rendimentos como a recolha de fundos e organizações de eventos.

Tabela 13 - Transcrições de respostas à questão "Acredita que a Instituição recebe apoio estatal suficiente?"

ORGANIZAÇÕES	TRANSCRIÇÕES
Organização A	<i>"O apoio não é suficiente, a Instituição tem de arranjar muitas estratégias de autossustentabilidade para arranjar algum financiamento."</i>
Organização E	<i>"O apoio não é suficiente, a Instituição tem de arranjar muitas estratégias de autossustentabilidade para arranjar algum financiamento."</i>
Organização F	<i>"Não, são muito baixos para a nossa necessidade. Nos enquanto instituição não temos arcaboço financeiro, nem nunca vamos ter para conseguir fazer frente a nossa necessidade"</i>

Todos os entrevistados acreditavam que as crises do Terceiro Setor eram mais frequentes. Isto era justificado pela pouca ajuda do Estado e pelo cariz social que tinham.

Tabela 14 - Transcrições de respostas relacionadas com as crises e a sua frequência

ORGANIZAÇÕES	TRANSCRIÇÕES
Organização B	<i>" A sobrevivência é um desafio diário. E parece que há sempre alguma coisa a acontecer e diariamente vemos isso."</i>
Organização C	<i>" Por norma, as organizações sociais são deficitárias per si"</i>
Organização G	<i>". Eu acho que sim porque as instituições do terceiro setor estão habituados praticamente a fazer milagres. Portanto nós conseguimos com pouco fazer muito porque somos obrigados. Temos uma capacidade de enfrentar os problemas maiores do que os outros setores"</i>

Todos os entrevistados referiram que as subvenções públicas eram muito importantes para as instituições. Apesar de uma grande parte dos participantes considerarem que estas não

eram suficientes, percebe-se através da análise das entrevistas que a autossuficiência das organizações é mantida através de eventos e atividades externas como organizações de eventos, pedidos de ajuda e doações, bem como desenvolvimento de outras ações que promovam a doação de ajuda monetária para as instituições.

Tal como foi explanado ao longo da revisão literária, são as crises económicas e financeiras as principais ameaças à sustentabilidade do Terceiro Setor. Todos os participantes referiram que as crises económicas (de mencionar a pandemia, a Guerra na Ucrânia e consequente inflação) são potenciais desestabilizadores da autossuficiência destas organizações. Como estas instituições dependem fortemente das subvenções públicas, quando surgem problemas imprevisíveis que implicam maiores esforços financeiros, estas instituições não têm como dar a volta a estas impossibilidades.

Tabela 15 - Transcrições de respostas sobre o tipo de crises mais frequentes

ORGANIZAÇÕES	TRANSCRIÇÕES
Organização B	<i>“ E depois nós é assim, ganhamos muito mal, mesmo a minha posição é uma miséria.”</i>
Organização C	<i>“ Aliás eu costumo dizer que quem está habituado a dirigir estas organizações do Terceiro Setor sem dinheiro ou com pouco dinheiro sempre, com um orçamento limitado, se tivesse numa empresa, com dinheiro solto, seria simpático.”</i>
Organização D	<i>“ Depois, a nível interno, tentar ter um equilíbrio económico-financeiro (...)”</i>
Organização F	<i>“Acredito que sim porque nós somos muito limitados nos nossos recursos, nós temos um limite dos nossos recursos (...)”</i>

Estudo 2

Caraterização da Amostra

Para a seleção da amostra escolheu-se a amostragem de conveniência, visto que os dados participantes da amostra foram recolhidos pelas Instituições interessadas, que tinham disponibilidade para participar e realizar o inquérito. A amostragem por conveniência é a forma mais comum de amostragem não probabilística, podendo ser usada em estudos quantitativos e qualitativos, sendo mais comumente usada na análise quantitativa (Suen, Huang & Lee, 2014). Neste tipo de amostragem, a amostra seleciona-se de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos do público-alvo (Baxter, Courage & Caine, 2015, Edgar & Manz, 2017).

Uma das grandes vantagens deste método de amostragem é a facilidade de recolha dos dados. Por outro lado, incorre-se o risco de que a amostra que se obteve não seja realmente representativa da população (Suen, Huang & Lee, 2014).

Foram então recolhidos 128 inquéritos, dos quais apenas 84 foram considerados válidos. A amostra era maioritariamente caracterizada por inquiridos do sexo feminino, representando um universo de 78 respostas em 84 participantes. A média das idades dos inquiridos era de 44,6 anos.

No que diz respeito às habilitações académicas, esta amostra não é homogénea. Pode-se concluir que a maioria tem pelo menos o ensino secundário completo, contabilizando uma amostra de 84 participantes. No entanto, destes 84 participantes, 26 têm apenas o ensino secundário completo e 21 tem mais do que uma licenciatura (significando que têm habilitações acima do nível como Pós-Graduações, Mestrados ou Doutoramentos), não podendo, então, esta amostra ser considerada homogénea.

Tabela 16 - Número de participantes por organização

ORGANIZAÇÃO	NÚMERO DE PARTICIPANTES
Organização A	17
Organização B	5
Organização C	13
Organização D	7
Organização E	5
Organização F	2
Organização G	8

Tabela 17 - Cargos dos participantes

CARGO	QUANTIDADE
Direção (geral, técnica)	6
Educador (de infância)	11
Ajudante/ trabalhadora/auxiliar (de ação direta, de idosos)	43
Assistente social	6
Administrativo	4
Animador	6
Técnico	1
Gestor (qualidade/financeiro)	2
Psicólogo	2
Secretária	1
Estagiário	1
Prefiro não dizer	1

Tabela 18 - Tempo de Permanência na Instituição

TEMPO DE PERMANÊNCIA NA INSTITUIÇÃO	NÚMERO DE PARTICIPANTES
Mais de 10 anos	51
Entre 5 a 10 anos	8
Entre 3 a 5 anos	7
Entre 1 a 3 anos	9
Menos de 1 ano	9

Descrição do modelo de medida

Para este segundo estudo, que foi distribuído pelos colaboradores das diferentes instituições, o inquérito foi analisado não só através do excel mas também através do instrumento *IBM SPSS Statistics*, de forma a conseguir-se estabelecer um conjunto de correlações entre as diferentes variáveis.

Análise de resultados

Após a análise dos dados recolhidos através das entrevistas a coordenadores e das respostas obtidas nos inquéritos, segue-se a secção de análise das hipóteses formuladas nas hipóteses na análise quantitativa.

Tabela 19 - Validação das Hipóteses

H1: "A idade influencia a percepção e opinião da atuação do Estado no Terceiro Setor"	Não Validada
H2: "A idade influencia a percepção do impacto das crises"	Validada
H3: "O líder lidou bem com os momentos de crises dos últimos anos nas instituições"	Validada
H4: "O coordenador que lidou bem com os momentos de crise tem perfil para gerir estas situações"	Validada
H5: " O Estado é essencial na gestão de crises das Organizações do Terceiro Setor"	Validada
H6: "As características associadas ao líder são as mesmas de um líder transformacional"	Validada pelo <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>

As hipóteses foram validadas através dos dados recolhidos e explorados no IBM-SPSS e pelo *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass e Avolio, sendo que serão ambas respetivamente avaliadas.

Primeiramente procurou-se perceber se a idade influenciava a percepção da atuação do Estado no Terceiro Setor. Para isso realizou-se, através do programa *SPSS Statistics*, a correlação de *Pearson* entre a variável "Idade" e a variável "O Estado não protegeu a organização durante os

momentos de crise”. Esta medida estatística serve para medir a relação entre duas variáveis aleatórias quantitativas.

Ao avaliar a correlação entre estas duas variáveis obteve-se um valor abaixo de zero, o que significa que as variáveis não se relacionam. Assim, não existe uma relação entre a idade dos colaboradores e a sua opinião na percepção da atuação do Estado.

De igual modo, e ainda para perceber se a idade dos colaboradores tem influência nas suas percepções, pretendeu-se perceber se as variáveis “Idade” e “As crises constituem-se como momentos difíceis quer para os líderes, quer para os colaboradores” possuíam alguma relação, positiva ou negativa.

Realizando novamente a correlação de *Pearson* observou-se desta vez um valor positivo, acima de 0. Aqui as variáveis estão diretamente relacionadas. Esta relação positiva pode ser explicada pelo tempo de permanência na instituição. Se a idade dos colaboradores for avançada, é provável que o período de permanência na instituição seja maior e, por conseguinte, sendo as crises cíclicas, os colaboradores tenham enfrentado mais períodos de crise do que os colaboradores jovens que se encontram na instituição há menos tempo.

Tabela 20 - Correlação de *Pearson* entre as variáveis

		O Estado não protegeu a organização durante os momentos de crise	As crises constituem-se como momentos difíceis quer para os líderes, quer para os colaboradores
Idade	Correlação de <i>Pearson</i>	-,143	,251
	Sig. (2 extremidades)	,196	,021
	N	84	84

Procurou-se também perceber a opinião dos colaboradores quanto à boa gestão das crises pelos líderes. Do mesmo modo se realizou a correlação de *Pearson* entre as variáveis “A organização nos últimos anos enfrentou momentos de crises muito complicados” e “O meu

coordenador lidou bem com os momentos de crise”. O coeficiente obtido foi novamente positivo, o que significa que existe uma relação positiva entre as variáveis. A mesma demonstra como os colaboradores acreditam que as crises que têm vindo a surgir acabam por ser geridas de uma forma eficiente pelos seus colaboradores/coordenadores.

Tabela 21 - Correlação de *Pearson* entre as variáveis

		O meu coordenador lidou bem com os momentos de crise
A organização nos últimos anos enfrentou momentos de crises muito complicados	Correlação de <i>Pearson</i>	,037
	Sig. (2 extremidades)	,740
	N	84

Quando questionados se “*Os meus níveis de confiança no coordenador alteraram durante e após o momento de crise*” percebeu-se que não existiam respostas significativamente preocupantes. Após a análise desta questão e realizada a média de respostas, obteve-se uma classificação de 2,8 pontos. Isto demonstra como os colaboradores não se sentiram muito afetados pelas crises que aconteceram, no que concerne aos níveis de confiança para com o líder.

De forma a recolher a opinião dos inquiridos relativamente ao papel do líder nas crises, realizou-se mais uma vez o teste de correlação de *Pearson* entre a questão “O meu coordenador lidou bem com os momentos de crise” e a variável “Considero que o meu coordenador tem o perfil certo para liderar uma organização do Terceiro Setor (Não Governamental)”. Obteve-se um valor de correlação positivo, muito alto, o que significa que existe uma relação muito alta e dependentemente positiva entre as variáveis. Por outras palavras, significa que os colaboradores acreditam que o líder que possui o perfil ideal para liderar as organizações do Terceiro Setor, foi o mesmo que conseguiu lidar de uma forma bem-sucedida com os momentos de crise da organização.

Tabela 22 - Correlação de *Pearson* entre as variáveis

		Considero que o meu coordenador tem o perfil certo para liderar uma organização do Terceiro Setor (Não Governamental)
O meu coordenador lidou bem com os momentos de crise	Correlação de <i>Pearson</i>	,775**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001
	N	84

As opiniões dividem-se sobre se as crises enfrentadas discernem entre as organizações governamentais e as não governamentais. Através da questão 1 da secção 3, especificamente a questão “ *As organizações não governamentais enfrentam dificuldades diferentes das organizações governamentais com fins lucrativos.*”, os inquiridos podiam responder numa escala de 1 a 5, em que 1 era “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”, ao se realizar a média dos resultados, obteve-se o valor de 3,9. Este valor corresponde à opção de “Não Discordo Nem Concordo”. No entanto, este valor aproxima-se bastante do valor 4, que seria a opção “Concordo”, podendo observar aqui que as respostas foram heterogéneas

Relativamente ao papel do Estado e a sua atuação, procurou-se perceber se os colaboradores consideravam que as organizações do Terceiro Setor eram suficientemente autónomas para gerir crises ou se dependiam fortemente de apoio público. Para isso, realizou-se o teste da correlação de *Pearson* entre a questão “ A organização da qual eu faço parte não é suficientemente independente para conseguir resolver momentos de crise sem apoio externo (do Estado ou de fundos privados)” e a questão “O Estado foi essencial para resolver os momentos de crise que a organização enfrentou no passado”. O resultado foi acima de 0, pelo que revela que os colaboradores acreditam que o Estado é crucial na resolução de crises e que estas organizações não conseguem ser autossuficientes nem independentes na gestão das suas crises internas e externas.

Tabela 23 - Correlação de *Pearson* entre as variáveis

		O Estado foi essencial para resolver os momentos de crise que a organização enfrentou no passado
A organização da qual eu faço parte não é suficientemente independente para conseguir resolver momentos de crise sem apoio externo (do Estado ou de fundos privados)	Correlação de <i>Pearson</i>	,449
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	84

Pode-se observar que os colaboradores não sentiram efeitos nocivos quanto à sua performance organizacional durante e após a crise, sendo que mais de metade revelou conseguir realizar o seu trabalho normalmente. Dos 84 inquiridos, mais de metade, cerca de 64,3 % responderam que não sentiram dificuldade a realizar o seu trabalho após momentos de crise. Apenas 30 dos participantes responderam que sentiram dificuldades.

Tabela 24 - Respostas à questão "Durante ou após a crise sentiu mais dificuldades a realizar o seu trabalho da mesma forma que o fazia anteriormente?"

QUESTÃO	RESPOSTA	NÚMERO DE RESPOSTAS
<i>Durante ou após a crise sentiu mais dificuldades a realizar o seu trabalho da mesma forma que o fazia anteriormente?</i>	SIM	30
	NÃO	54

Pode-se observar que a falta de financiamento e a falta de recursos financeiros foram as opções mais escolhidas de entre as várias opções. Mais, observa-se que os colaboradores referem também que a falta de recursos humanos é outra das preocupações que assolam os colaboradores, sendo também das mais votadas de entre os participantes.

Tabela 25 - Crises mencionadas

CRISES MENCIONADAS	VEZES VOTADAS
Falta de financiamento	19
Falta de recursos financeiros	46
Falta de recursos humanos	46
Falta de apoio comunitário e estatal	13
Mau ambiente entre os colaboradores	8
Mau ambiente entre os colaboradores e os superiores hierárquicos	9
Assédio no trabalho (Moral ou Sexual)	1
Descrença na liderança	8
Escândalos e Rumores	0
Protestos quanto à Gestão Interna	5
Catástrofes Políticas ou Naturais	8
Outras (Pandemia)	6

Para se perceber as características associadas ao líder, analisou-se não só as respostas do questionário, mas também se utilizou o instrumento de Bass e Avolio, o *Multifactor Leadership Questionnaire*. Começando pelas respostas do questionário, foi na última pergunta da última secção que se pediu aos inquiridos que assinalassem quais as qualidades que estes associam ao seu líder.

Tabela 26 - Qualidades associadas ao líder

QUALIDADES ASSOCIADAS	NÚMERO DE INQUIRIDOS QUE O MENCIONOU
Responsável	59
Compreensivo	51
Empenhado	48
Determinado	46
Comunicativo	46
Resiliente	46
Honesto	45
Organizado	45
Gentil	33
Motivador	30
Criativo	26

A partir desta tabela conclui-se que a qualidade mais votada foi a de “responsável”. Seguido de “compreensivo”, “empenhado”, “determinado”, “comunicativo” e “resiliente”. Igualmente as qualidades “honesto” e “organizado” foram também das qualidades mais votadas. Estas qualidades correspondem às características de um líder transformacional, sendo portanto, possível constatar que os colaboradores associam ao líder qualidades deste estilo de liderança.

Apesar de mais de metade dos participantes (53) terem assinalado que o seu líder não possuía defeitos que afetassem a performance organizacional, deve-se prestar uma grande atenção à opção “não gosta de mudanças”. Embora tenha sido selecionado por apenas 25 dos 84 inquiridos, este defeito revela um peso enorme no que concerne à gestão de crises.

Tabela 27 - Defeitos associados ao líder

DEFEITOS ASSOCIADOS	NÚMERO DE INQUIRIDOS QUE O MENCIONOU
Não possuiu defeitos que possam afetar a sua performance organizacional	53
Não gosta de mudanças	25
Nervoso	11
Impaciente	10
Desencorajador	6
Arrogante	5
Hostil	3
Desonesto	1
Fraco	1
Irresponsável	1
Rancoroso	1

Passando agora para o *Multifactor Leadership Questionnaire*, foram selecionadas um conjunto de perguntas do modelo dos autores. De acordo com o modelo, existem 45 questões que podem ser colocadas aos colaboradores, para avaliarem o estilo de liderança do líder da organização. Estas questões variam de acordo com o tipo de liderança que se pode escolher de entre o *Full Range Leadership Model*. As questões, que são avaliadas de 1 a 5 (sendo que

1=Nunca; 2=Raramente, 3=Algumas Vezes, 4= Frequentemente, 5= Quase sempre ou sempre), irão ser a pontuação para cada um dos estilos de liderança atribuídos. Assim, as questões retiradas do *Multifactor Leadership Questionnaire* são as apresentadas na tabela abaixo formulada.

Tal como mencionado na secção anterior, este questionário serve para medir o estilo de liderança de cada líder. Os fatores *influence attributes, idealized influence behaviors, inspirational motivation, intellectual stimulation, e individualized consideration* servem para capturar a liderança transformacional. De seguida, os fatores *contingent rewards, active management-by-exception, and passive management-by-exception* são associados à liderança transaccional. Existe ainda o último fator associado à liderança *laissez-faire*, com o mesmo nome.

De salientar que como a amostra era pequena e existiriam discrepâncias entre a quantidade de participantes entre organizações, para se avaliar as questões analisou-se, numa fase inicial, a média de respostas para cada questão das dimensões, analisando-se de seguida para cada instituição, para melhor se perspetivar as perceções dos colaboradores.

De uma maneira geral, observou-se que os colaboradores revelavam que os líderes exibiam comportamentos associados a um estilo de liderança transformacional. Isto era visível através das médias de pontuação mais elevadas em dimensões como a *Inspirational Motivation* e a *Idealized Influence*. Assim, na ótica dos colaboradores, frequentemente os líderes exibiam comportamentos como agir para além do seu interesse pelo bem do grupo e onde demonstravam confiança que os objetivos da organização seriam atingidos. Por outro lado, comportamentos que se afastavam do domínio da liderança transformacional e de estilos diferentes como o de *Laissez-faire* raramente eram exibidos pelos líderes da organização.

Olhando de uma forma mais particular para cada instituição, é importante referir que a análise realidade parte apenas de uma pequena amostra de participantes por instituição, podendo não corresponder, na sua totalidade à realidade.

Olhando para as instituições visadas, observou-se que instituições como a instituição B obtiveram os valores mais elevados. No caso da instituição B, observou-se que os valores mais

elevados eram relacionados à liderança transacional, não obstante aos valores igualmente elevados nos domínios da liderança transformacional.

A instituição A revelou, para além de resultados médios na dimensão da liderança transacional, em vários domínios da liderança transformacional. Destacam-se a *idealized influence (attributed)* e igualmente numa das questões do mesmo domínio como *influenced*.

Relativamente à instituição C, novamente se observam valores mais elevados nos domínios da liderança transformacional, tendo, no entanto, a dimensão da liderança transacional (*contingent reward*) obtido valores igualmente elevados.

Comparando com a instituição D, os valores mais elevados foram obtidos na liderança transacional, na dimensão do *management-by-exception*, não obstante aos valores elevados nas dimensões da liderança transformacional.

Passando para a instituição E, foi no domínio da *idealized influence (Behavior)* que se revelaram os valores mais elevados, tendo registado valores significativos quer nos domínios da liderança transacional, quer nos domínios da liderança transformacional.

Observando a instituição F, foi o domínio da *idealized influence (Attributed)* que obteve médias mais elevadas. Estas médias mais elevadas são observadas em mais domínios da liderança transformacional, destacando-se também médias mais elevadas nos contingentes da liderança transacional.

Analisando ao pormenor a instituição G, é na dimensão da *idealized influence (Attributed)* que as médias se revelam mais elevadas. Mais uma vez estes resultados, aliados às médias elevadas noutros contingentes, que os estilos de liderança mais adotados flutuam entre o estilo de liderança transformacional e o estilo de liderança transacional, obtendo, na maioria dos casos, os estilos de liderança transformacional, as médias e resultados mais elevados.

No que refere aos domínios do estilo de *Laissez-faire*, as médias de pontuações eram sempre abaixo de 3 para cada instituição, demonstrando o mesmo que este estilo de liderança será, de acordo com a amostra a que se diz respeito, o estilo de liderança menos adotado pelos

líderes destas instituições e, *a priori*, o estilo de liderança menos utilizado pelos líderes do Terceiro Setor

Destaca-se, por outro lado, um dos valores baixos no domínio da *Idealized Influence (Behavior)*, onde as médias são bastante baixas quando se questiona os colaboradores se o líder fala das suas crenças e valores mais importantes. Este valor deve ser tido em conta pois, o estilo de liderança transformacional é assente numa comunicação contínua e próxima entre o colaborador e o líder.

Tabela 28 - Análise de respostas de acordo com o Multifactor Leadership Questionnaire

DIMENSÕES DE LIDERANÇA	QUESTÃO	MÉDIA GERAL	MÉDIA POR INSTITUIÇÃO
<i>Contingent Reward</i>	Ajuda-me em troca dos meus esforços contemplados na organização	3,60	A: 3,76 B: 5 C: 4,16 D: 4,14 E: 3,07 F: 3,5 G: 3
	Expressa a sua satisfação quando atinjo as suas expetativas	3,51	A: 3,53 B: 4,5 C: 3,92 D: 3,57 E: 3,21 F: 3,67 G: 3,13
<i>Management-by-Exception (Passive)</i>	Falha em interferir até os problemas se tornarem graves	2,24	A: 1,82 B: 1,75 C: 1,62 D: 2,14 E: 2,71 F: 2,33 G: 2,5
	Espera que as coisas corram mal antes de intervir	1,75	A: 1,53

			B: 1,5
			C: 1,46
			D: 1,86
			E: 2,14
			F: 1,83
			G: 1,38
<i>Management-by-Exception (Active)</i>	Foca toda a sua atenção a lidar com erros, queixas e falhas	3,43	A: 3,35
			B: 3,75
			C: 3,62
			D: 4
			E: 3,14
			F: 2,83
			G: 4
	Mantém-se a par de todos os erros	3,5	A: 3,24
			B: 4,25
			C: 4,31
			D: 4
			E: 3
			F: 3,5
			G: 3,63
<i>Laissez-faire</i>	Evita envolver-se quando situações complexas surgem	2,18	A: 1,76
			B: 2
			C: 1,38
			D: 2,57
			E: 2,68
			F: 1,67
			G: 2,5
	Está ausente quando é preciso	2,19	A: 1,65
			B: 1,25
			C: 1,77
			D: 2,14
			E: 2,75
			F: 2,17
	Evita tomar decisões	2,31	A: 2,06

			B: 2,75
			C: 1,62
			D: 2,43
			E: 2,71
			F: 1,83
			G: 2,38
	Adia responder a questões urgentes	2,11	A: 2,06
			B: 1,5
			C: 1,62
			D: 2,29
			E: 2,54
			F: 1,83
			G: 1,88
<i>Idealized Influence (Behavior)</i>	Fala das suas crenças e valores mais importantes	2,92	A: 2,94
			B: 2,75
			C: 2,69
			D: 4,14
			E: 2,82
			F: 2,67
			G: 2,75
	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões	3,77	A: 3,71
			B: 3,5
			C: 4,23
			D: 4,14
			E: 3,61
			F: 3,83
			G: 3,63
<i>Idealized Influence (Attributed)</i>	Instiga orgulho em mim por estar associado a ele/ela	3,36	A: 3,47
			B: 4
			C: 3,38
			D: 4,14
			E: 3,18
			F: 3
			G: 3
	Demonstra poder e confiança	3,82	A: 4,18

			B: 3,75
			C: 4,31
			D: 4,14
			E: 3,25
			F: 3,67
			G: 4
	Age de uma forma a construir o meu respeito	3,95	A: 3,82
			B: 4,5
			C: 4,38
			D: 4,57
			E: 3,57
			F: 3,83
			G: 4
	Age para além do seu interesse pelo bem do grupo	3,81	A: 3,88
			B: 3,25
			C: 4,38
			D: 4,71
			E: 3,36
			F: 3,5
			G:
<i>Intellectual Stimulation</i>	Procura diferentes perspetivas quando está a resolver um problema	3,71	A: 3,77
			B: 4
			C: 4,31
			D: 4,57
			E: 3,11
			F: 3,5
			G: 4
<i>Individualized Consideration</i>	Despnde o seu tempo a ensinar e a treinar os outros	3,24	A: 3,59
			B: 4
			C: 3,23
			D: 4
			E: 2,82
			F: 3,17
			G: 2,78
	Trata-me como um ser individual, mais do que	3,80	A: 3,76

	apenas um membro de um grupo		B: 4
			C: 4,08
			D: 4,71
			E: 3,5
			F: 3,67
			G: 3,5
	Vê-me como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros	3,32	A: 3,24
			B: 4,25
			C: 3,62
			D: 3,43
			E: 3,21
			F: 2,67
	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	3,54	A: 3,41
			B: 4,25
			C: 3,92
			D: 3,86
			E: 3,25
			F: 3,67
<i>Inspirational Motivation</i>	Confia que os objetivos vão ser atingidos	3,89	A: 4,06
			B: 4
			C: 4,31
			D: 3,86
			E: 3,64
			F: 3,67
<i>Satisfaction</i>	Usa métodos de liderança que me agradam	3,56	A: 3,65
			B: 3,75
			C: 4,31
			D: 4
			E: 2,93
			F: 3,67
	G: 3,75		
Trabalha comigo de uma forma satisfatória	3,71	A: 3,76	

			B: 4,75
			C: 4,31
			D: 3,86
			E: 3,07
			F: 4
			G: 3,88
<i>Effectiveness</i>	Lidera um grupo que é eficiente	3,77	A: 4,12
			B: 3,5
			C: 4,15
			D: 3,71
			E: 3,32
			F: 3,67
			G: 4,13

Os colaboradores percebem então o líder com características do estilo de liderança transformacional. Os colaboradores percebem então o líder com características positivas, servindo como um exemplo a seguir, que demonstra poder e confiança, que resolve os problemas rapidamente. É um líder presente, comunicativo e que considera as suas decisões vendo a organização e os colaboradores como um todo.

Dada a idade mais elevada dos colaboradores, procurou-se perceber se esta teria influência na forma como o colaborador seria percebido. Assim, realizou-se o teste das correlações de *Pearson* para melhor se analisar esta questão

Após se observar a tabela abaixo, destaca-se que a idade não influencia as percepções dos colaboradores. Isto é visível quando olhamos para as correlações apresentadas nas questões do estilo de liderança *Laissez-faire*, onde os valores negativos demonstram que não existe correlação entre as questões com resultados mais baixos e a idade.

Tabela 29 - Correlações de *Pearson* entre a idade e as diferentes dimensões da liderança

Dimensões de Liderança	Questão	Correlação de <i>Pearson</i>	Sig. (2 extremidades)
<i>Contingent Reward</i>	Ajuda-me em troca dos meus esforços contemplados na organização	,062	,577

	Expressa a sua satisfação quando atinjo as suas expectativas	,038	,729
<i>Management-by-Exception (Passive)</i>	Falha em interferir até os problemas se tornarem graves	,005	,963
	Espera que as coisas corram mal antes de intervir	-,004	,972
<i>Management-by-Exception (Active)</i>	Foca toda a sua atenção a lidar com erros, queixas e falhas	,135	,222
	Mantém-se a par de todos os erros	,102	,357
<i>Laissez-faire</i>	Evita envolver-se quando situações complexas surgem	-,139	,206
	Está ausente quando é preciso	-,106	-,339
	Evita tomar decisões	,021	,850
	Adia responder a questões urgentes	-,065	,556
<i>Idealized Influence (Behavior)</i>	Fala das suas crenças e valores mais importantes	-,188	,086
	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões	,073	,511
<i>Idealized Influence (Attributed)</i>	Instiga orgulho em mim por estar associado a ele/ela	,088	,424
	Demonstra poder e confiança	-,198	,071
	Age de uma forma a construir o meu respeito	,028	,798
	Age para além do seu interesse pelo bem do grupo		
<i>Intellectual Stimulation</i>	Procura diferentes perspetivas quando está a resolver um problema	-,037	,741
<i>Individualized Consideration</i>	Despende o seu tempo a ensinar e a treinar os outros	,113	,304
	Trata-me como um ser individual, mais do que apenas um membro de um grupo	,124	,260
	Vê-me como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros	,032	,770
	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	,070	,528
<i>Inspirational Motivation</i>	Confia que os objetivos vão ser atingidos	,011	,919

<i>Satisfaction</i>	Usa métodos de liderança que me agradam	,021	,848
	Trabalha comigo de uma forma satisfatória	,011	,918
<i>Effectiveness</i>	Lidera um grupo que é eficiente	,100	,367

Discussão

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados retirados da análise de ambos os estudos realizados. Enquanto no estudo qualitativo apenas uma das proposições não foi validada, no caso do estudo quantitativo foram várias as hipóteses não validadas, o que mostra como é necessária uma revisão quanto ao estado da arte, no que concerne aos colaboradores e as suas perceções das crises. No entanto é possível retirar-se um conjunto de ilações entre estudos que podem comprovar diferentes hipóteses e proposições abordadas.

Apesar do objetivo primordial das entrevistas e inquéritos, foi possível obter-se um conjunto de paralelismos entre estudos e parâmetros investigados, assim como observar-se as principais diferenças entre estudos.

Neste estudo observou-se uma predominância de mulheres em cargos de chefia. Mesmo das 5 instituições que não foram entrevistadas, pode-se apurar que 3 em 5 eram Diretoras Técnicas femininas, contrariamente à visão geral das entidades privadas, em que menos de um terço de cargos mais altos são ocupados por mulheres (Freitas, 2023), o mesmo não se registou nas Instituições Sociais do Concelho de Aveiro.

Mais, observou-se que a maioria dos entrevistados possuíam já uma idade avançada, havendo apenas um jovem adulto a ser entrevistado. Todos os entrevistados possuíam já experiência profissional na área das organizações não governamentais, sendo que se pode observar que o posto hierárquico foi obtido com experiência profissional anterior ao cargo atual. Foi considerado pelos entrevistados que era necessária uma formação adequada para gerir estas organizações, considerada pelos mesmos que era crucial, dada as especificidades deste setor.

Quando comparadas as respostas das qualidades mais características que os entrevistados possuíam e mais adiante sobre as características que um líder deve possuir para gerir crises, as respostas assemelhavam-se. Os entrevistados acreditavam também que a comunicação com os colaboradores deve ser constante, próxima e honesta, de forma a se estabelecer um ambiente seguro e confortável, quer para os líderes, quer para os colaboradores. Para além disto, e comprovando o estudo de Mohsin (2017) os entrevistados acreditavam que estavam em constante aprendizagem e que isso era a chave essencial para lidar com as crises presentes e futuras.

Pode-se observar, tanto da parte dos líderes entrevistados, como da parte dos colaboradores inquiridos, que uma grande maioria referia que a recente pandemia foi uma crise com impacto a grande escala. Observou-se que muitos dos desafios surgiram durante ou após a mesma e que os próprios colaboradores se sentiram mais desmotivados para realizar as suas tarefas. Tal como Gilley, Gilley e McMillan (2009) mencionaram, as crises afetam igualmente as vidas privadas dos seus líderes e colaboradores, o que tem efeitos nocivos na performance organizacional.

No seguimento do mesmo pensamento, e refletindo mais precisamente sobre as crises nas organizações, observou-se como o trabalho em equipa é crucial para uma boa gestão das situações emergentes. Tal como Hogan e Kaiser (2005) afirmaram, bem como Mohsin (2017), as qualidades de empatia e proatividade são fundamentais para a resolução dos problemas. Isto foi não só visível nas respostas dadas pelos líderes das instituições, mas também pelas respostas dos colaboradores inquiridos, que perceberam os seus líderes de uma forma muito positiva.

Da mesma forma se verifica que a falta de recursos humanos qualificados para exercer funções, bem como a fraca motivação dos mesmos é um dos principais problemas (Nunes, Neto & Carneiro, 2001; Gilstrap et al. 2016) que as instituições enfrentam. Se, por um lado, foi possível observar a perspetiva dos colaboradores quanto à falta de colaboradores ser uma das crises que mais assola as organizações das quais fazem parte, por outro vemos a perspetiva dos líderes quanto à falta de recursos humanos qualificados e a sua desmotivação crescente, que resulta num absentismo frequente.

Foi igualmente comprovado em ambas as análises que as crises do Terceiro Setor eram mais frequentes, aparecendo de várias formas. Tal como os autores referiam (Corry, 2010; Wang, 2007), é visível como as crises podiam surgir de variadas formas. A pandemia do Covid-19 foi uma das mais mencionadas pelos inquiridos. O seu cariz novo e improvável de rever foi o que abalou a maioria das instituições (Nova SBE Data Science Knowledge Center, 2020).

Importante foi também perceber e comparar as percepções dos líderes e colaboradores quanto ao apoio dado pelo Estado nos momentos de crise. Macmillan e McLaren (2012) apontaram que o financiamento vinha ou de doações privadas ou de financiamento público, pelo que foi analisado se o financiamento público era suficiente e se as doações privadas eram esporádicas ou frequentes. Enquanto a maioria dos líderes considerou que os apoios eram insuficientes, muitos colaboradores não sabiam responder a esta questão. É importante sinalizar isto, pois denota-se um fraco conhecimento dos colaboradores acerca da Instituição. Este fraco conhecimento pode levar a momentos de descrença na liderança, pois os colaboradores gostam de estar envolvidos no processo de tomada de decisão da instituição.

Observou-se que a par da liderança transformacional, o líder exhibe igualmente bastantes traços de liderança transacional dentro das organizações. Os colaboradores gostam que exista uma relação com o líder onde os mesmos são apreciados pelas suas conquistas e que o líder exprima a sua gratificação pelo trabalho realizado.

Da mesma maneira se constatou que a comunicação próxima era essencial na gestão de crises. As respostas dadas pelos entrevistados e a recolha de dados dos participantes dos inquéritos revelou essa importância. Para se gerir uma crise de forma eficaz, é, portanto, essencial que a comunicação seja transparente e constante entre os líderes e os colaboradores (Gilstrap et al., 2016). Os entrevistados afirmavam também como uma das principais preocupações era combater a desmotivação dos colaboradores e os níveis elevados de absentismo. Os entrevistados revelavam também como era necessário que a comunicação fosse próxima e constante para conseguir entender as preocupações dos colaboradores, da mesma forma que Mohsin (2017) afirmava que o papel do líder era crucial na relação líder-colaborador. Não obstante a isto, é crucial que se cultive uma relação mais próxima entre colaboradores e líderes. Os valores apresentados na análise quantitativa revelam que ainda existe uma necessidade de

fortalecer estas relações, dado que o líder como inspiração motivacional é bastante necessário para fortalecer a relação com os colaboradores.

A idade mais avançada dos líderes e dos colaboradores é igualmente outro detalhe a apontar. Tal como foi referido pelos líderes, existia muita falta de recursos humanos qualificados sendo que uma grande maioria tinha estudado até apenas ao ensino secundário.

Contrariamente ao que os estudos indicavam (Macmillan & McLaren, 2012) os colaboradores não sentiram dificuldades a realizar o seu trabalho após a crise. Não se pode, no entanto, iniciar uma discussão em torno destas conclusões dado que a amostra era significativamente pequena e por isso mesmo, pode não coincidir com a realidade.

Os colaboradores associavam aos líderes características positivas e sentiram que os líderes tinham lidado bem com as crises enfrentadas ao longo do tempo. Pelas características associadas a um estilo de liderança transformacional, verifica-se que é este o estilo de liderança que tem efeitos mais positivos na gestão de crises, de acordo com a perceção dos colaboradores.

Dadas as especificidades do Terceiro Setor e o seu carácter social, o Terceiro Setor enfrenta um conjunto de desafios inigualáveis quando comparados com outros setores. A economia social é caracterizada pelo seu carácter (in)dependente do estado, sendo que sobrevive muito à base de subvenções públicas (Erakovic, 2015). A existência de crises mais frequentes (Azevedo, 2012) conduz a que a maioria dos entrevistados não se sinta preparados para quando as crises assolam, dado o seu cariz imprevisível e moldável, surgindo de várias maneiras (Netto, n.d.).

Apesar de haver ligeiras discrepâncias nas respostas dadas pelos entrevistados, o mesmo não indica que não existam outras qualidades importantes de um líder na gestão de crises. O objetivo primordial era perceber quais os traços que pensavam logo quando a pergunta era feita, de forma a perceber também a própria personalidade do entrevistado.

No seguimento do mesmo pensamento, a comunicação é essencial para manter os colaboradores motivados (Alexander, 2010; Gilstrap et al., 2016). Os líderes enunciaram por várias vezes como a relação com os colaboradores deve ser próxima e a comunicação deve ser

transparente e honesta, de forma que exista uma confiança entre colaboradores e líderes. Também os colaboradores demonstraram sentir-se satisfeitos com os líderes das suas organizações, provando como a liderança transformacional produz efeitos positivos na relação com os colaboradores e, por conseguinte, na produtividade e motivação dos mesmos (Macmillan & McLaren,2012).

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

Conclusões

No presente capítulo, e após a informação ter sido recolhida, analisada e discutida, serão apresentadas as principais conclusões. É necessário agora sistematizar as principais conclusões deste estudo, identificar as limitações preponderantes e refletir sobre as recomendações futuras sobre as quais os estudos podem recair.

A presente tese, foi desenvolvida com o intuito de dar resposta às questões, previamente explanadas. Quanto ao seu contributo científico pode-se constatar que esta investigação tinha o intuito de preencher o pouco conhecimento relativo ao Terceiro Setor português e a sua liderança em momentos de crise, o mesmo que foi colmatado, por um lado, pela análise do estado da arte, por outro, pelo trabalho de campo desenvolvido junto das instituições e da Diocese de Aveiro. Por outro lado, relativamente ao seu contributo académico, a presente dissertação apresenta um conjunto de contributos pela sua simbiose entre o conhecimento do líder e também do colaborador da perspetiva de crises no Terceiro Setor.

Como se verificou pela revisão de literatura, o líder das Instituições tem um papel preponderante durante e pós crises, na medida em que os colaboradores enquanto ativo mais valioso de cada organização, irão contribuir positiva ou negativamente para o seu desempenho. Como tal é importante envolver os colaboradores na resolução de problemas, mantendo uma relação próxima. Também o líder é importante na forma como encara as crises na organização, afetando, não só, a organização como um todo, mas também os colaboradores.

Começando então pelas conclusões mais gerais, é importante mencionar a forma como o Terceiro Setor é percecionado, tanto pelos colaboradores como pelos líderes e coordenadores. É consensual que existe muito pouco conhecimento por parte da sociedade civil sobre o setor e que mesmo a legislação vigente é, por vezes contraditória e pouco reveladora do seu estado. Uma das conclusões que se retira é que é crucial que exista uma legislação mais clara e uma maior instrução da sociedade civil para este setor. Mais, constata-se que as crises enfrentadas causam

danos muito mais significativos nas organizações, que são mais frágeis em recursos financeiros e humanos.

A pandemia foi indubitavelmente um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, principalmente pela sua alta dependência do Estado. Estas organizações, que são maioritariamente financiadas por subvenções públicas, encontram maiores dificuldades e têm de ser altamente dinâmicas para conseguirem ultrapassar momentos de emergência. Os inquiridos de ambas amostras partilham igualmente a mesma opinião relativamente ao apoio insuficiente do Estado em momentos conturbados.

A falta de recursos humanos qualificados e motivados foi um dos principais pontos a assinalar como desafios para a liderança. É então crucial a formação de recursos humanos qualificados. Verificou-se que o número de mulheres em cargos de chefia era superior ao número de homens. Este número contraria os dados existentes, mas revela a preponderância do seu crescimento (Freitas, 2023). À semelhança do que foi visível em secções anteriores, a autossuficiência é várias vezes ameaçada dado o cariz dependente para com o Estado (Erakovic, 2015).

Mais ainda, foi possível compreender como as crises, apesar de limitantes, podem ser momentos de oportunidades para a gestão (Gillespie et al., 2020). Os momentos de crise são, igualmente momentos onde se pode potenciar os níveis de confiança entre o colaborador e o líder, mesmo quando os mesmos têm uma perspetiva negativa do seu coordenador.

Toda esta análise nos leva de volta às questões que pautaram todo este estudo. Respondendo então, de uma forma mais abrangente à primeira questão, e voltando a relembra-la- Quais os desafios, e especificidades dos mesmos, que a liderança no Terceiro Setor enfrenta? – importa então refletir sobre o conjunto de conclusões retiradas ao longo desta avaliação. Em primeiro lugar, apercebemo-nos que existe muito pouco conhecimento, quer pela sociedade civil e respetivos colaboradores, que reconhecem existir diferenças no Terceiro Setor, mas não as sabem explicar; quer na legislação vigente e do conhecimento estatal (Guerra & Santos, 2014). Para além disto, apercebeu-se que a liderança é várias vezes ameaçada pela descrença dos colaboradores nos líderes e pelos desafios externos e internos que existem. As crises são também

muito irregulares, inconstantes e imprevisíveis, tornando os desafios à liderança muitos maiores (Hodges & Howieson, 2017).

Relativamente à questão “quais as principais características que um líder do Terceiro Setor deve ter?” foi analisado através de várias questões em ambos os estudos, para se aferir as características mencionadas quer pelos líderes, quer pelos colaboradores. Em várias questões foi então comprovado que direta ou indiretamente, as qualidades se assemelhavam às de um líder transformacional. Qualidades como a transparência e a compreensão (Gilstrap et al., 2016), e um relacionamento assente na confiança e credibilidade (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017; Nalin & Cassandre, 2016) foram as respostas dadas quer pelos colaboradores, quer pelos líderes.

Todas estas conclusões são visíveis tanto analisando o caso dos líderes, como o caso dos colaboradores e é premente que tanto Instituições como os Governos reflitam sobre a necessidade do Terceiro Setor na economia social e a sua fragilidade perante as crises. É fulcral que as Instituições se sintam apoiadas pelo Estado Português, mantendo, no entanto, a sua independência, para poderem exercer a sua atividade de forma laica e apartidária.

A elaboração desta dissertação permitiu perceber que, de facto o Terceiro Setor possui especificidades e que a liderança do mesmo é baseada em valores transformacionais, que se revelam benéficos, tanto na gestão da organização, como na gestão dos colaboradores e na gestão de crises. De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível depreender que existe ainda uma lacuna quer na literatura portuguesa quanto às crises no Terceiro Setor, como no conhecimento da sociedade civil sobre este setor. O mesmo se revelava na falta de conhecimento dos próprios colaboradores da instituição quanto ao Terceiro Setor e do seu modelo de gestão. É então proposta um modelo de gestão no Terceiro Setor, onde se revela um conjunto de características que um líder deve ter em momentos de crise:

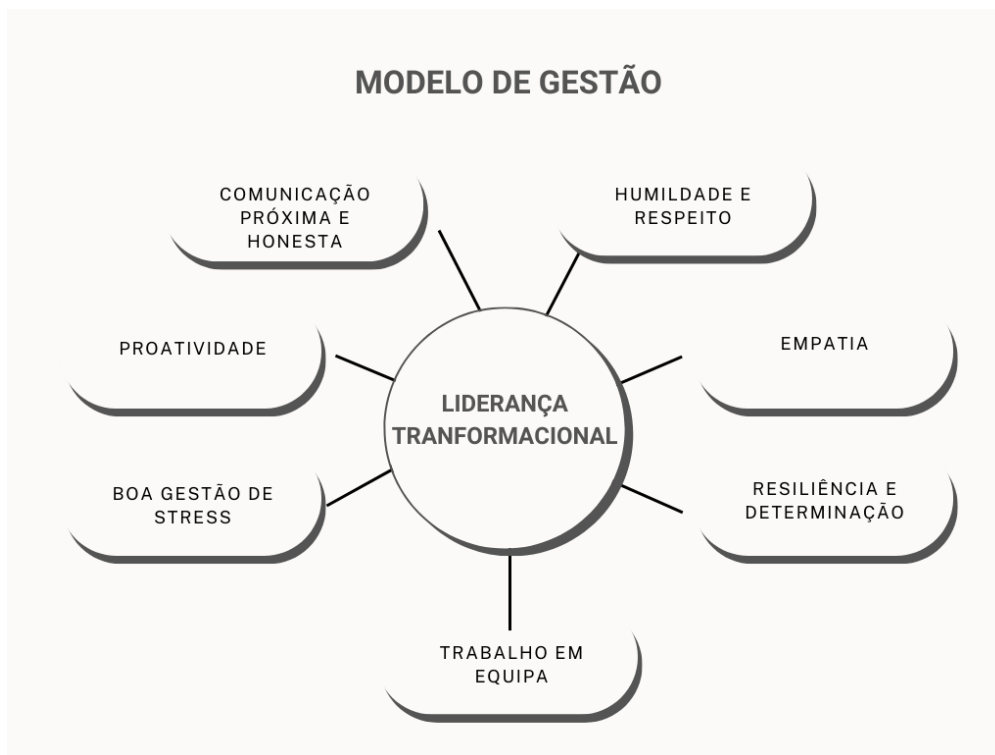


Figura 4 - Modelo de gestão para organizações do Terceiro Setor

As sugestões fornecidas são generalizadas, surgindo das evidências retiradas ao longo da dissertação. Estas medidas amplas a serem aplicadas podem ser usadas em diferentes organizações, independentemente da sua dimensão. Não obstante a isto, o resultado que se pode obter é positivo, tanto na gestão de crises, como na relação com os colaboradores. Cabe ao líder tentar perceber as necessidades da organização e analisar quais as melhores medidas a aplicar, consoante a dimensão da organização e os principais problemas enfrentados. De igual modo o feedback dos colaboradores é imprescindível para se analisar as possíveis medidas a aplicar.

Ainda sobre isto, observou-se como a liderança transformacional é a que, na teoria e também na prática, tem resultados mais positivos, não só na gestão de crises mas também na relação com os colaboradores e por conseguinte na motivação dos mesmos. Os líderes do Terceiro Setor devem então adotar um estilo de liderança transformacional, assente numa relação próxima com os colaboradores, com base numa comunicação honesta e de proximidade, trabalhando-se em equipa para atingir resultados de sucesso. De igual modo, devem possuir traços como a humildade, o respeito e a empatia, o que produzirá efeitos positivos na relação não só com os colaboradores, mas também com os utentes. Na gestão de crises, devem conseguir ter uma boa gestão de stress e ser resilientes e determinados, uma vez que como se observou, as crises do Terceiro Setor são mais frequentes e também cíclicas, acontecendo frequentemente.

A adoção de estilos de liderança transformacional tornou-se imperativa. Isto deve-se à crescente necessidade de uma interação mais significativa entre líderes e colaboradores, visando melhorar as competências dos seguidores e estabelecer um modelo de trabalho altamente eficaz (Burns, 1978; Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006).

Como Sun Tzu escreveu em Arte da Guerra *“In the midst of chaos, there is also opportunity”*, (no meio do caos, existe também oportunidade) e são estes os esforços desmedidos que os líderes das organizações realizam em busca de uma oportunidade. A perseverança e a determinação dos líderes é essencial, bem como a ajuda conjunta entre o líder e o colaborador. O líder assume então, um papel tanto de coordenador, mas também de amigo para os seus colaboradores, na busca pela resolução da crise. Citando um dos entrevistados que foi crucial para o desenvolvimento deste estudo: *“ . E depois vêm aqui (ao escritório) e perguntam: «Então e como é que vai ser? E eu tenho os meus filhos e o marido está desempregado e isto vai continuar?» E eu digo sempre “vamos tentar, vamos fazer um esforço, tem que ser”*.

Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo apresentou resultados motivadores, pois foi possível ter uma amostra, testar e validar as proposições e hipóteses formuladas e apresentadas, permitindo enriquecer a temática explanada ao longo da dissertação.

Contudo, importa referir as limitações que podem ter limitado o presente estudo. Uma das principais limitações do estudo passou pela aplicação do questionário. A fraca adesão dos colaboradores das Instituições que concordaram participar no estudo causou dificuldades acrescidas no tratamento de dados, incorrendo a um risco elevado de generalização.

No final das várias visitas e insistência de retomar contacto para a recolha de questionários, caso o a Instituição tivesse entregado uma quantidade reduzida de questionários, dificultando uma análise de dados mais coerente e após um longo processo de espera, o tratamento de dados baseou-se nos dados recolhidos que foram mencionados na secção da análise de resultados, pois a espera iria causar um grande embaraço no cumprimento dos prazos estipulados.

A fraca adesão à resposta dos questionários foi outro dos principais problemas. Como foi constatado, as amostras de cada instituição variavam bastante na sua quantidade, o que pode incorrer nos riscos de enviesamento dos dados.

Para além disto, no que ao estudo qualitativo diz respeito, também foram sentidas algumas dificuldades, na medida em que nem todas as pessoas se sentem à vontade para serem entrevistadas, e para dizerem o que realmente sentem com receio que isso seja descoberto pelas direções das suas instituições. Apesar disto não ter impedido a realização das entrevistas necessárias para o estudo, acabou por limitar a escolha dos entrevistados, dado que certos diretores técnicos de instituições não puderam participar pela recusa das direções executivas.

Outra limitação a apontar é a insegurança na realização do questionário. Apesar do questionário ser anónimo, sendo que os inquiridos apenas tinham de responder a questões de

caraterização geral (idade, função, sexo e entidade onde exerciam funções), existia na mesma o receio de serem identificados.

Destacar também que as organizações deveriam ser mais recetivas aos estudos sobre o Terceiro Setor e outros estudos, pois poderão obter conclusões interessantes e para proveito próprio.

Por último, foram sentidas também algumas dificuldades no estado da arte, no que toca ao Terceiro Setor em Portugal. É um facto que existe bastante literatura existente no Terceiro Setor, mas muito pouca quanto ao caso português.

Sugerem-se finalmente algumas recomendações para pesquisas futuras que envolvam o tema do Terceiro Setor e a liderança na gestão de crises. Estas recomendações têm em conta não só os resultados observados da metodologia a que este tudo foi submetido, mas também analisando a literatura existente sobre a temática.

Ainda de acordo com o tema desta Dissertação, sugere-se que estudos futuros deste âmbito devem ser realizados num período mais extenso, principalmente no que toca na recolha e tratamento de dados. Para além disso, seria interessante conseguir chegar-se a um maior número de entidades e instituições, pois o risco de enviesamento de dados é maior quando não se consegue obter uma amostra maior.

Estudos futuros deverão igualmente incidir sobre o Terceiro Setor português em grande escala, tendo em consideração várias cidades, quer do interior, quer do litoral. Isto para analisar a similaridade ou contrariedade do Terceiro Setor conforme a densidade populacional e o território português.

A par do que se registou na prevalência feminina em cargos de chefia, seria interessante observar se esta tendência se verifica em todas as instituições do distrito e até em escala nacional, contrariamente ao que se demonstra no setor privado (Freitas, 2023). Será igualmente interessante procurar estabelecer as principais diferenças (e similaridades) das chefias femininas e masculinas no Terceiro Setor, bem como os traços a cada associada.

Ao longo desta dissertação referiu-se que a falta de recursos humanos era um dos problemas frequentes nas instituições do Terceiro Setor. Tendo em conta o contexto evolutivo do Terceiro Setor e o crescente peso na economia que avança exponencialmente, será interessante analisar a importância da formação adequada dos recursos humanos, em comparação com o aumento de postos de trabalhos que possivelmente poderão vir a surgir.

Será também interessante observar em estudos futuros a estratégia do Terceiro Setor quanto à sua sustentabilidade e autossuficiência, dado que este estudo comprovou como o Terceiro Setor depende fortemente do Estado.

Por último, constatou-se que os líderes do Terceiro Setor apresentam uma idade avançada. Por isto mesmo, estudos futuros devem incluir uma investigação mais profunda entre a sustentabilidade do Terceiro Setor e a idade avançada dos líderes.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFIA E ANEXOS

Bibliografia

Alexander, C., (2010). *The Third Sector, in The Human Economy, a citizens' guide.* (eds.) Keith Hart, Jean Louis Laville and Antonio David Cattani, Cambridge: Polity Press

Almeida, V. (2010). *Governança, instituições e terceiro sector – as instituições particulares de solidariedade social.* Dissertação de Doutoramento na área científica de Economia. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Universidade de Coimbra

Armani, D. (2001). *O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil.* In: Aids e Sustentabilidade – Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil. Brasília: Ministério da Saúde, Série C, nº 45, pp.17-33.

Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos.* Porto: Impulso Positivo.

Avolio B. (2011). *Full Range Leadership Development.* (2nd. Edition). SAGE.

Bardin L. (2018). *Análise de Conteúdo.* Edições 70, Extra Coleção. ISBN: 9789724415062

Barbuto J.; Cummins-Brown L. (2007). *Full Range Leadership.* NebGuide. Published by University of Nebraska - Lincoln Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources. Retirado de <https://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1406.pdf> a 13 de janeiro de 2023

Baškarada S, Watson J & Cromarty J. (2017). *Balancing transactional and transformational leadership.* International Journal of Organizational Analysis.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation.* New York: The Free Press

Bass B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications.* New York: Free Press

Bass, B.(2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (4th ed.). New York, NY: The Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, Inc

Batista-Foguet J., Esteve M. & van Witteloostuijn A. (2021). *Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire*. PLoS ONE 16(7): e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>

Baxter K.; Courage C. & Caine K (2015). *Choosing a User Experience Research Activity*. In: In interactive Technologies, Understanding your Users (Second Edition). Morgan Kaufmann. Pages 96-112. ISBN 9780128002322

Bell, J. (2010). *Como Realizar um Projeto de Investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva – Publicações.

Boin, A. (2009). *The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research*. Review of Policy Research, 26(4), 367–377

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: the new pursuit of happiness*. New York, Grove Press.

Bycio, P.; Hackett, D.; Allen, S. (1995). *Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. Journal of Applied Psychology. 80 (4): 468–478

Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cardoso S. (2018). *IPSS - o que são e para que servem as Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Economias. Retirado a 17 de fevereiro de 2023 de <https://www.economias.pt/ipss-o-que-sao-e-para-que-servem-as-instituicoes-particulares-de-solidariedade-social/>

Carvalho, A. O., Rodrigues, L. L., & Branco, M. C. (2017). *Factors influencing voluntary disclosure in the annual reports of Portuguese foundations*. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28(5), 2278-2311.

Centro Social e Paroquial Vila da Ponte (2016). *A História das IPSS's em Portugal (Instituições Particulares de Solidariedade Social)*. Retirado de <https://www.cspvp.org/historia-das-ipsss-portugal-instituicoes-particulares-solidariedade-social/> a 12 de janeiro de 2023

Comité Económico e Social Europeu. (2017). *Evolução recente da economia social na União Europeia*. Acedido a 2 de dezembro de 2022 em <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>

Correia B. (2020). *O financiamento do terceiro setor em portugal*. Trabalho de final de Mestrado apresentado no âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais da Lisbon School of Economics & Management- Universidade de Lisboa

Corry, O. (2010). *Defining and Theorizing the Third Sector*. Third Sector Research. Chapter 2.

Decreto- Lei n.º 30/2013 da Assembleia da República, (2013). Diário da República: I série, n.º 88. Consultado a 20 de dezembro em <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>

Decreto Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do ministério da solidariedade, emprego e segurança social. Diário da República 1.ª série — N.º 221 (2014). Consultado a 12 de fevereiro em <https://files.dre.pt/1s/2014/11/22101/0000200026.pdf>

Defourny, J., Pestoff, V. (2008). Images and concepts of the third sector in Europe. In EMES Working Papers. No. 08/02, EMES European Research Network.

Direcção Geral da Segurança Social (2014). *Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*. (9002 – v4.02). Retirado a 19 de fevereiro de https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss/711eac25-5231-4d96-a7db-6c68a6385100/711eac25-5231-4d96-a7db-6c68a6385100

Drucker, P. F. (1996). *Your leadership Is unique*. *Leadership*, 27(4), 54.

Hogan R., Curphy GJ., Hogan J. (1994). *What we know about leadership. Effectiveness and personality*. *Am Psychol*, Jun; 49(6):493-504.

Edgar T.; Manz D. (2017). *Exploratory Study*. *Research Methods for Cyber Security*, Syngress, 2017, Pages 95-130, ISBN 9780128053492

Erakovic L. (2015). *Governance and leadership challenges for third sector organisations: Core purpose vs. end purpose*. 12th International Conference of the International Society for Third Sector Research Stockholm, Sweden, 28 June – 1 July 2015

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2022). *Social Economy*. Retirado de <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/social-economy> a 1 de dezembro de 2022

Ferreira, S. (2005). *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal*. Oficina do CES, 223

Forgues, B. & Roux-Dufort C.. (1998). *Crises: events or processes?* Hazards and Sustainability Conference, Durham, UK, 26-27 May 1998

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005): *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica, Porto.

Fundação Calouste Gulbenkian (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Estudo sobre Organizações Não Governamentais realizado pela Universidade Católica Portuguesa, sob

orientação de Raquel Campos Franco. Retirado de https://ciencia.ucp.pt/ws/portalfiles/portal/28936860/PCA_DiagnosticoONGPortugal2015.pdf a 8 de janeiro de 2023

Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S., & Hope Hailey, V. (2020). *Preserving employee trust during crisis*. Behavioral Science & Policy 6(2), 59–68.

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). *Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness*. Performance Improvement Quarterly, 21(4), 75–94.

Gilstrap, C. A.; Gilstrap C. M.; Holderby K.& Valera K. (2016) *Sensegiving, Leadership, and Nonprofit Crises: How Nonprofit Leaders Make and Give Sense to Organizational Crisis*. Voluntas, 27(6)

Guerra P.; Santos, M. (2014). *Representações das relações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor: algumas pistas de análise*. Empreendedorismo em Portugal. Capítulo 12, Universidade do Porto, Faculdade de Letras

Hermann, C. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. Administrative Science Quarterly, 8(1):61-82.

Hodges J. & Howieson B. (2017). *The challenges of leadership in the third sector*. European Management Journal (35), 69-77

Hogan R.; Kaiser R. (2005). *What We Know About Leadership*. Review of General Psychology, Vol. 9, No. 2, 169–180

Instituto Nacional de Estatística (2016). *Terceira Edição da CSES: A Economia Social representou 3,0% do VAB em 2016*. Conta Satélite da Economia Social. Retirado a 24 de novembro de 2022 de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=382482927&att_display=n&att_download=y

Jaques, T. (2007) *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, Public Relations Review, 33(2), pp. 147–157

Jones TL., Baxter MA, Khanduja V. (2013). *A quick guide to survey research*. Ann R Coll Surg Engl. 95(1):5-7. doi: 10.1308/003588413X13511609956372. PMID: 23317709; PMCID: PMC3964639.

Júnior F.; Leão A. & Mello S. (2011). *Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração*. Revista de Ciências da Administração. Volume 13, nº31, p 190-209.

Klingborg D., Moore D. & Varea-Hammond S. (2006). *What is Leadership?* Journal of Veterinary Medical Education 33(2):280-3

Laville J-L. & Evers A. (2004). *Defining the Third Sector*. The Third Sector in Europe, Chapter 1.

Liger Q., Stefan M. & Britton J.(2016). *Social Economy*. Directorate general for internal policies policy department a: economic and scientific policy. Document requested by the European Parliament's Committee on Internal Market and Consumer Protection.

Lindberg C. (2022). *The Full Range Leadership Model*. Leadership Ahoy! Retirado de <https://www.leadershipahoy.com/full-range-leadership-model/> a 2 de fevereiro de 2023

Macmillan, R., & McLaren, V. (2012). *Third sector leadership: the power of narrative*. Working Paper 76

Malhado I. (2023, 23 de Janeiro). *Inclusão social ainda é "uma miragem em Portugal"*. Jornal de Notícias. Edição: <https://www.jn.pt/nacional/canal/forum-da-sustentabilidade-e-sociedade/inclusao-social-ainda-e-uma-miragem-em-portugal-debate-amanha-na-costa-da-caparica-15679789.html>

Minayo, M. & Sanches, O (1993). *Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity?* Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262.

Mohsin A. (2017). *Leadership for the Recent Time*. Munich Personal RePEc Archive Paper number 87400. Retirado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/87400/1/MPRA_paper_87400.pdf a 7 de fevereiro de 2023

Moller, M. e Gomes, J. (2010). *Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*. Análise psicológica. 683-697

Monzón, J.L. & R. Chaves (2008), *The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector*. Report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Co-operative Economy (CIRIEC).

Moulaert F.; Ailenei O. (2005). *Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present*. Urban Studies, Vol. 42, No. 11, 2037– 2053

Nalin R. & Cassandre M. (2016). *A liderança em tempos de crise: a confiança entre líderes e liderados*. Portal dos Psicólogos, ISSN 1646-6977

Netto P. (n.d.) *Non-Profit PR Crisis Examples and How to Manage Them*. Pure Public Relations. Retirado de <https://purepublicrelations.com.au/non-profit-pr-crisis-examples-and-how-to-manage-them/> a 23 de Janeiro de 2023

Nova SBE Data Science Knowledge Center (2020). *Impacto da Covid-19 nas Organizações Sociais em Portugal*. 2ª Edição. Retirado de https://drive.google.com/file/d/1nWlp3_SmJmz6DVNT03C65RoSkSGy6k9x/view a 1 de Fevereiro de 2023

Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP)

Observatório da Economia Social Portuguesa. (2011). *A economia social: conceito proposto pelo OBESP*. Retirado de <https://www.cases.pt/wp->

[content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf](#) a 15 de fevereiro de 2023.

Oxford Learner's Dictionary (2023). Crisis. Retirado a 10 de janeiro de https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1

Parente A. (2014). *Empreendedorismo social em Portugal. Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social*. Capítulo 1. Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Costa, D., & Veloso, L. (2012). *Perspectives of social entrepreneurship in Portugal: Comparison and contrast with international theoretical approaches*. *International Review of Social Research*, 2(2), 103-124.

Pearson C. & Clair J. (1998). *Reframing crisis management*. *Academy of Management Review Vol. 23, No. 1*.

Pinto, C.; Rodrigues, J.; dos Santos, A.; Melo, L.; Moreira, M. & Rodrigues R. (2010). *Fundamentos de gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico* (2.ª Edição). Feevale.

Rito A. (2020). *O que esperar da solidariedade em 2021?* *Jornal Expresso*. Consultado a 22 de novembro de 2022 em <https://expresso.pt/sociedade/2020-12-24-O-que-esperar-da-solidariedade-em-2021->

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007) *Management (9th ed.)*. London: Prentice- Hall

Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill

Sic Notícias e Lusa (2022, 15 de setembro). *Dois milhões de portugueses vivem em risco de pobreza*. Sic Notícias. Edição: <https://sicnoticias.pt/pais/2022-09-15-Dois-milhoes-de-portugueses-vivem-em-risco-de-pobreza-f03cfc7f>

Suen L-J.; Huang H-M.; Lee H-H. (2014). *A comparison of convenience sampling and purposive sampling*. Hu Li Za Zhi- The Journal of Nursing. Jun;61(3):105-11. Chinese.

Syroit, J. (1996). *Liderança organizacional*. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp.237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Shaluf I., Ahmadun F. e Said A.(2003) *A review of disaster and crisis*. Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 12 Iss 1 pp. 24 - 32

Thompson, M. (2020). *Social Economy and Social Enterprise*. International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition).

União das Misericórdias (2018). *Apresentação*. Acedido a 20 de dezembro de 2022 em <https://www.ump.pt/Home/misericordias/apresentacao/>

Van Wart, M., and Kapucu, N. (2011). *Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA*. Public Manag. Rev. 13, 489–511.

Venables, T. (2015). *Rough guide to the impact of the crisis on the third sector in Europe*. CIRIEC Working Papers 1507, CIRIEC - Université de Liège.

Vieira, T.. (2015). *Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Wang, J. (2007). *Organizational Learning and Crisis Management*. Retirado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504551.pdf>

Warrilow. S (2012) *Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*.

Webster Dictionary (2023). Crisis Definition. Retirado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> a 17 de janeiro

Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management, 15, 251-289.

Anexos

ANEXO 1: Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Aveiro

Cáritas Diocesana de Aveiro
Casa da Vera-Cruz
Centro Comunitário Paroquial - S. Pedro de Aradas
Centro de Bem-Estar Social de Macinhata do Vouga
Centro Paroquial de São Bernardo
Centro Paroquial e Social de Santa Marinha de Avanca
Centro Social de São Jacinto
Centro Social de São José de Cluny
Centro Social e Bem-Estar de Ouca
Centro Social e Paroquial de Recardães
Centro Social Padre José Kentenich - Jardim de Maria
Centro Social Paroquial da Borralha
Centro Social Paroquial da Gafanha da Encarnação
Centro Social Paroquial da Moita de Anadia
Centro Social Paroquial de Albergaria-a-Velha
Centro Social Paroquial de Angeja
Centro Social Paroquial de Cacia
Centro Social Paroquial de Calvão
Centro Social Paroquial de Fonte de Angeão
Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Nazaré
Centro Social Paroquial de Nossa Senhora de Fátima
Centro Social Paroquial de S. Miguel de Fermelã
Centro Social Paroquial de S. Pedro da Palhaça
Centro Social Paroquial de S. Pedro de Nariz
Centro Social Paroquial de S. Tomé de Canelas

Centro Social Paroquial de S. Vicente da Branca
Centro Social Paroquial de Santa Eulália de Eirol
Centro Social Paroquial de Santa Eulália de Vale Maior
Centro Social Paroquial de Santa Maria da Murtosa
Centro Social Paroquial de Santo André de Esgueira
Centro Social Paroquial de Santo António de Vagos
Centro Social Paroquial de Valongo do Vouga
Centro Social Paroquial do Bunheiro
Centro Social Paroquial Maria da Glória - Silva Escura
Florinhas do Vouga
Fundação Cónego Filipe de Figueiredo
Obra da Providência
Património dos Pobres da Freguesia de Ílhavo
Patronato de Nossa Senhora das Dores
Patronato de Nossa Senhora de Fátima
Santa Casa da Misericórdia Águeda
Santa Casa da Misericórdia Albergaria-a-Velha
Santa Casa da Misericórdia Anadia
Santa Casa da Misericórdia Aveiro
Santa Casa da Misericórdia Estarreja
Santa Casa da Misericórdia Ílhavo
Santa Casa da Misericórdia Murtosa
Santa Casa da Misericórdia Oliveira do Bairro
Santa Casa da Misericórdia Sangalhos
Santa Casa da Misericórdia Sever do Vouga
Santa Casa da Misericórdia Vagos
Sementes do Santuário (CS Padre José Kentenich)

ANEXO 2: Email enviado às Instituições

Caro Sr./Sra. Diretor(a) ,

O meu nome é Maria Alhais e estou neste momento a terminar o Mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro.

Estando a trabalhar em parceria com a Universidade de Aveiro e a Diocese de Aveiro, sob a alçada de Sua Reverendíssima Dr. António Moiteiro e a Equipa de Apoio às IPSS, coordenada pelo Dr. António Leandro, venho por este modo pedir a colaboração da **(nome da Instituição)** para a realização da minha Dissertação de Mestrado intitulada " A liderança em épocas de emergência: O caso do Terceiro Setor em Aveiro ".

O objetivo principal deste estudo prende-se por identificar as principais fragilidades das IPSS em épocas de crise e, por conseguinte, analisar as oportunidades e futuros passos a seguir para salvaguardar a sustentabilidade das instituições. Ao mesmo tempo, procura-se analisar e descrever a importância de uma liderança eficaz na gestão do Terceiro Setor.

Para isso estou a conduzir dois estudos, um qualitativo e um quantitativo. O estudo qualitativo passa pela realização de uma entrevista ao(s) coordenador(es) da Instituição, para compreender de uma melhor forma o papel do líder do Terceiro Setor na gestão das crises. O estudo quantitativo passa por um inquérito aos colaboradores da instituição, com o intuito de compreender a perceção dos colaboradores em relação à liderança nas instituições em momentos de crise.

Tendo estado também presente no Encontro da Pastoral Sócio Caritativa da Diocese de Aveiro no passado dia 25 de Março, volto a apelar a vossa colaboração para a condução destes inquéritos e entrevistas, de forma a poder reunir um conjunto de conclusões importantes para a gestão e evolução das instituições do Terceiro Setor no futuro. Acrescento ainda que todas as informações recolhidas estão sujeitas à Lei de Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares e apenas podem ser utilizadas num contexto de investigação.

Aguardo pela resposta e agradeço desde já a atenção.

Com os melhores cumprimentos,

ANEXO 3: Inquérito realizado aos colaboradores “ A relação líder-colaborador na gestão de crises”

Exmo.(a) Sr.(a), o meu nome é Maria Alhais e sou estudante finalista do Mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro. No âmbito da minha dissertação intitulada “A Liderança em Épocas de Emergência: O caso do Terceiro Setor em Aveiro”, estou a realizar um inquérito para melhor compreender a perspetiva dos colaboradores da organização quanto à liderança em momentos de crises. A realização deste formulário não demorará mais de 10 minutos. Note que **não há respostas certas ou erradas**. O importante é **obter a sua opinião**, qualquer que seja.

PARTE 1 - ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados pela Universidade de Aveiro, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação.

Sim

Não

PARTE 2- DESCRIÇÃO DO COLABORADOR

O primeiro conjunto de questões visa conhecer algumas características do colaborador que responde a este inquérito.

1. Qual o seu género?

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Qual a sua idade?

_____ anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Não tem instrução primária
- Tem frequência de instrução primária
- Tem instrução primária completa (4º ano)
- Tem frequência de ensino básico
- Tem ensino básico completo (9º ano)
- Tem frequência do ensino secundário
- Tem ensino secundário completo (12º ano)
- Tem frequência universitária ou de ensino politécnico
- Tem licenciatura ou ensino politécnico completo
- Tem mais do que a licenciatura completa (Mestrado/Doutoramento)

4. É colaborador em qual das Organizações do Terceiro Setor de Aveiro?

- Cáritas Diocesana de Aveiro
- Casa da Vera-Cruz
- Centro Comunitário Paroquial - São Pedro de Aradas

- Centro Paroquial de São Bernardo
- Centro Social de São Jacinto
- Centro Social Paroquial de Cacia
- Centro Social Paroquial de Nossa Senhora de Fátima
- Centro Social Paroquial de Santa Eulália de Eirol
- Centro Social Paroquial de Santo André de Esgueira
- Centro Social Paroquial de São Pedro de Nariz
- Florinhas do Vouga
- Patronato de Nossa Senhora de Fátima
- Santa Casa da Misericórdia de Aveiro

5. Qual a sua função?

6. Há quanto tempo é colaborador na Instituição?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano e 3 anos
- Entre 3 anos e 5 anos
- Entre 5 anos e 10 anos
- Mais de 10 anos

7. Qual foi a razão pela qual ingressou na Instituição?

- Formação académica adequada na área
- Falta de opções
- No âmbito de projetos de inserção ou de fundos comunitários de apoio ao emprego
- Através do Instituto de Emprego e Formação Profissional

- Interesse pessoal na área
- Percurso profissional anterior semelhante às funções atuais
- Outro: _____

PARTE 3 - CRISES NAS INSTITUIÇÕES

O segundo conjunto de questões tem como objetivo compreender como é que os colaboradores percecionam as crises dentro das organizações.

De acordo com o Webster Dictionary (1988), uma crise pode ser definida como “ *Um momento ou estado de coisas instável ou crucial em que uma mudança decisiva é iminente; especialmente um com a possibilidade distinta de um resultado altamente indesejável*”. Numa Organização Não Governamental, as crises podem passar por (Netto, n.d.) :

- *Questões financeiras tais como despedimentos, falências, desvio de fundos*
- *Questões relacionadas com o assédio sexual, assédio moral*
- *Questões de cibersegurança, tais como uma violação cibernética ou dados roubados que afectam a privacidade dos seus doadores e clientes*
- *Questões de reputação, tais como escândalos, rumores e ameaças*
- *Insatisfação comunitária, tais como protestos*
- *Catástrofes naturais tais como incêndios, inundações e furacões*
- *Acontecimentos violentos, tais como situações de reféns, terrorismo*

Neste trabalho entende-se como crise todo o tipo de ameaças que possam fragilizar a instituição, sejam de cariz pessoal ou organizacional. A crise económica atual, descontentamentos entre colaboradores e /ou superiores hierárquicos, falta de recursos humanos (colaboradores) e de recursos materiais (material de auxílio às funções) são alguns dos exemplos de crises que a organização possa estar a enfrentar.

1. **Por favor selecione, numa escala entre 1 a 5, o que mais se identifica com a sua opinião, sendo** _____ **que:**

- 1- DISCORDO TOTALMENTE
- 2- DISCORDO
- 3- NEM CONCORDO NEM DISCORDO
- 4- CONCORDO
- 5- CONCORDO TOTALMENTE

As organizações não governamentais enfrentam dificuldades diferentes das organizações governamentais com fins lucrativos.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
As crises constituem-se como momentos difíceis quer para os líderes, quer para os colaboradores.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A organização nos últimos anos enfrentou momentos de crises muito complicados.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
As organizações do Terceiro Setor são todas iguais e, por isso, enfrentam todas as mesmas crises e lidam com elas da mesma forma que a organização que eu faço parte lida.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente

As Organizações do Terceiro Setor dependem fortemente dos apoios do Estado.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A organização da qual eu faço parte não é suficientemente independente para conseguir resolver momentos de crise sem apoios externos (do Estado ou de fundos privados).	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
O Estado foi essencial para resolver os momentos de crise que a organização enfrentou no passado.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
O Estado não protegeu a organização durante momentos de crise.	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente

2. As organizações do Terceiro Setor possuem diferenças em relação às outras organizações no(s)/a(s) (Selecione todas as opções que se aplicarem):

Gestão Interna

- Gestão Externa
- Tipo de Funções
- Tipo de Liderança
- Maior ou Menor Carga de Trabalho dos Colaboradores
- Desafios à Gestão
- Maiores ou Menores Momentos de Instabilidade
- Outro: _____

3. As crises que a Instituição enfrentou passaram por (Selecione todas as opções que se aplicarem):

- Falta de financiamento
- Falta de recursos financeiros
- Falta de recursos humanos
- Falta de apoio comunitário e estatal
- Mau ambiente entre os colaboradores
- Mau ambiente entre os colaboradores e os superiores hierárquicos
- Assédio no trabalho (Moral ou Sexual)
- Descrença na liderança
- Escândalos e Rumores
- Protestos quanto à Gestão Interna
- Catástrofes Políticas ou Naturais
- Outro: _____

PARTE 4- A LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES

Por fim, um último conjunto de questões tem como objetivo compreender as percepções dos colaboradores relativamente à liderança em momentos de crise. Ser-lhe-á também pedido para avaliar o seu líder. Por líder entende-se o coordenador da Instituição a que faz parte.

NOTA: Algumas questões foram retiradas do Modelo Validado "Multifactor Leadership Questionnaire" de Bernard Bass e Bruce Avolio (1995)

1. Pense no seu coordenador da Instituição. O que melhor a descreve em relação a este líder?

- Estou num nível organizacional mais elevado do que a pessoa que estou a avaliar
- Estou no mesmo nível organizacional que a pessoa que estou a avaliar
- Estou num nível organizacional mais baixo do que a pessoa que estou a avaliar
- Prefiro não dizer

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
 Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

2. Pense novamente no seu coordenador.

"A pessoa que eu estou a avaliar":

Em que:

1- Nunca

2- Raramente

3- Algumas vezes

4- Frequentemente

5- Quase Sempre ou Sempre

Ajuda-me em troca dos meus esforços contemplados na organização	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
-----------------------------------------------------------------	------------	----------------	--------------------	---------------------	-----------------------------

Falha em interferir até os problemas se tornarem graves	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Evita envolver-se quando situações complexas surgem	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Fala das suas crenças e valores mais importantes	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Está ausente quando é preciso	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Procura diferentes perspetivas quando está a resolver um problema	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Instiga orgulho em mim por estar associado a ele/ela	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Espera que as coisas corram mal antes de intervir	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Despende o seu tempo a ensinar e a treinar os outros	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre

Age para além do seu interesse pelo bem do grupo	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Trata-me como um ser individual, mais do que apenas um membro de um grupo	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Age de uma forma a construir o meu respeito	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Foca toda a sua atenção a lidar com erros, queixas e falhas	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Considera as consequências éticas e morais das suas decisões	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Mantém-se a par de todos os erros	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Demonstra poder e confiança	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Evita tomar decisões	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre

Vê-me como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Adia responder a questões urgentes	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Expressa a sua satisfação quando atinjo as suas expetativas	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Confia que os objetivos vão ser atingidos	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Usa métodos de liderança que me agradam	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Trabalha comigo de uma forma satisfatória	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre
Lidera um grupo que é eficiente	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Frequentemente	5 Quase Sempre ou Sempre

- 2- DISCORDO
- 3- NEM CONCORDO NEM DISCORDO
- 4- CONCORDO
- 5- CONCORDO TOTALMENTE

O meu coordenador lidou bem com os momentos de crise	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Os meus níveis de confiança no coordenador alteraram durante e após o momento de crise	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Os meus níveis de confiança no coordenador subiram durante e após o momento de crise	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
O meu coordenador mantinha-me informado das mudanças que ocorriam durante os momentos fragilizados da organização	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente

Senti apoio por parte do meu coordenador durante os momentos fragilizados da organização	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Considero que durante e após os momentos de crise me mantive confiante das minhas capacidades e funções	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Considero que o meu coordenador valorizou as minhas capacidades durante e após o momento de crise	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
O meu coordenador possuía as capacidades adequadas para lidar com as crises	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Considero que o meu coordenador tem o perfil certo para liderar uma organização do Terceiro Setor (Não Governamental)	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente

Nos momentos de crise, o meu coordenador delegou funções	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
----------------------------------------------------------	--------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

6. Por favor indique quais as qualidades que associa ao seu coordenador (Selecione todas as opções que se apliquem)

- Gentil
- Resiliente
- Honesto
- Determinado
- Responsável
- Organizado
- Criativo
- Empenhado
- Comunicativo
- Compreensivo
- Motivador
- Outro: _____

7. Por favor indique quais os defeitos que associa ao seu coordenador (Selecione todas as opções que se apliquem)

- Hostil
- Fraco
- Desonesto
- Medroso

- Irresponsável
- Preguiçoso
- Não gosta de mudanças (conformista)
- Impaciente
- Nervoso
- Arrogante
- Rancoroso
- Desencorajador
- Não possui defeitos que possam afetar a sua performance organizacional
- Outro: _____

Agradeço a sua colaboração! Caso pretenda obter mais alguma informação, basta manifestar o seu interesse para mariaalhais@ua.pt

ANEXO 4: Autorização de utilização do "Multifactor Leadership Questionnaire"

For use by Maria Alhais only. Received from Mind Garden, Inc. on February 22, 2023



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

**Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.
Sample items:**

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

ANEXO 5: Transcrição das entrevistas

ENTREVISTA 1

Data: 05 de abril de 2023

Horas: 19:15

Regime: Online

Entrevistadora: *Qual é a sua idade?*

Entrevistado: *61 anos*

Entrevistadora: *Qual é a sua formação académica?*

Entrevistado: *Eu tenho o curso de educadora de infância e uma licenciatura em gestão escolar*

Entrevistadora: *E qual é o seu cargo atual na Instituição?*

Entrevistado: *Faço parte da Direção Técnica, sou Diretora Técnica*

Entrevistadora: *Há quanto tempo ocupa esta posição?*

Entrevistado: *Talvez 20 anos, não sei*

Entrevistadora: *Antes de ocupar este cargo teve outro cargo na Instituição ou sempre foi este?*

Entrevistado: *Sim exercia funções de Educadora de Infância*

Entrevistadora: *Então há quanto tempo faz parte do Patronato*

Entrevistado: *Há uns 35 anos, sei lá. Logo após ter terminado o curso comecei a trabalhar na Instituição como Educadora de Infância*

Entrevistadora: *O que considera que sejam os seus traços mais fortes que sejam particularmente importantes para exercer a função que atualmente tem?*

Entrevistado: *Eu penso que tem a ver com a gestão de pessoas. Tem a ver com a forma como nós olhamos para as pessoas, lidamos com elas, as ficamos a conhecer melhor, tem muito a ver com as pessoas. Saber falar com elas também. E depois tem a ver com conseguir gerir a parte financeira, as necessidades, colocar prioridades. Saber também integrar o interesse dos pais, da Instituição, dos colaboradores. Tentar dar uma resposta a todos, de uma maneira satisfatória sendo que nem sempre é possível. Estabelecer estratégias e prioridades. Este ano caminhamos para este objetivo, para o ano caminhamos para outro objetivo. E tentar ser flexível, se as coisas não estão a correr bem, vamos mudar de estratégia, mudar de objetivo...*

Entrevistadora: *A instituição tem quantos colaboradores?*

Entrevistado: *Cerca de 60*

Entrevistadora: *E as principais áreas de atuação?*

Entrevistado: *Infância e Terceira Idade*

Entrevistadora: *Consegue estimar a quantidade de pessoas que a Instituição fornece uma resposta social?*

Entrevistado: *É cerca de 200 pessoas*

Entrevistadora: *Isto foi uma questão que me surgiu depois de estar presente no Encontro Sócio-Pastoral, que passa pela relação entre o Terceiro Setor e o Estado. Esta Instituição é maioritariamente financiada de que forma?*

Entrevistado: *Maioritariamente pela Segurança Social. Donativos privados são muito esporádicos e residuais*

Entrevistadora: *Quais foram os momentos em que sentiu que a Instituição passou por uma crise e como foram ultrapassados?*

Entrevistado: *Os momentos mais recentes tiveram a ver com a pandemia. Foi tudo solucionado com uma presença ativa da parte da direção e uma vontade de arregaçar as mangas e é uma característica pelo menos da Instituição. As pessoas, os órgãos diretivos arregaçam as mãos e estão no terreno, estão com os colaboradores de forma a pedirem-lhe o máximo e as pessoas darem o seu contributo e as competências no máximo. A crise foi resolvida principalmente pela entrega destes colaboradores e dirigentes. O que os colaboradores pretendiam desta direção técnica era de facto um caminho, uma orientação, mesmo que fosse algo para experimentar sem garantias que ia resultar. Era uma segurança a Diretora Técnica avançar com uma ideia porque o objetivo era que o utente estivesse bem, que a Instituição desse uma boa resposta. As crises em termos financeiros, também é muito pela entrega das pessoas, havendo estratégias, partilhar com os colaboradores, eles sentiram que estão a lutar e até a serem privados de algo, mas que era por um bem maior, digamos. E depois é trabalharmos muito, darmos muito, no dia a dia, penso que é isso.*

Entrevistadora: *E como é que deve ser a sua relação com os colaboradores nos momentos de crise?*

Entrevistado: *Tem de ser uma relação muito próxima, firme, mas afável. O líder tem que ter muita atenção às características próprias de cada pessoa. Porque há pessoas que em crise também ficam em crise e bloqueadas e então é preciso sabermos que essa pessoa é dotada de uma certa competência então é preciso um aconchego, uma atenção especial, do género “vá vamos lá tu consegues”. De certa forma desvalorizar as coisas ou relativizar de forma a que as pessoas tenham um comportamento mais normal*

Entrevistadora: *Acabou por me responder à questão seguinte que falava acerca dos traços principais que um líder deve possuir num momento de crise, não sei se gostaria de acrescentar alguma coisa*

Entrevistado: *Perceber que ao mesmo tempo ter ideias e estratégias firmes e claras porque se se apresentar com algumas inseguranças, isso também transmite isso e a própria Instituição não anda para a frente.*

Entrevistadora: *Na sua opinião acredita que existem diferenças entre as crises enfrentadas por Instituições do Terceiro Setor, as Não Governamentais, e as crises enfrentadas pelos restantes setores?*

Entrevistado: *Não sei, as crises das Instituições do Terceiro Setor são muito particulares, mais ligadas ao social. Não sei dizer as diferenças, mas são diferentes.*

Entrevistadora: *Sem ser estes desafios supramencionados, a nível pessoal, quais acha que foram os principais desafios que enfrentou assumindo o cargo de Diretora Técnica nestes últimos 20 anos?*

Entrevistado: *Gerir as pessoas, motivá-las para a mudança, fazê-las convencer que o mundo mudou, os pais, as exigências da família mudaram, a vida mudou. Isso são os principais desafios. E que nós próprios temos de ter uma postura diferente. A importância da formação porque as pessoas são muito resistentes à formação. Atualizar as Instituições em termo tecnológico, mentalidade, de como olham as Organizações do Terceiro Setor. Houve até um ano em que esse foi o principal objetivo, um ano em que os pais e os utentes dessem mais valor ao trabalho de cada colaborador, da Instituição, do que se faz. Porque são sempre os coitadinhos, o Terceiro Setor é sempre o coitadinho, mas nunca dão valor.*

Entrevistadora: *Sentiu que estava preparada no momento em que a Instituição passou por dificuldades?*

Entrevistado: *Não, é sempre diferente. A forma de encarar é que começa a ser diferente. Começa-se a ter mais experiência, mais sangue-frio para analisar. A primeira reação é sempre o medo de ter de enfrentar, dizer que não vou conseguir, mas tenho de conseguir. Está-se um pouquinho mais preparado, mas nunca completamente. E eu ao longo deste tempo fiz muita formação porque sentia que não tinha estruturas para avançar e assumir o cargo de liderança. Mas as formações a mim ajudaram-me muito e continuam a ajudar para gerir e liderar as pessoas.*

Entrevistadora: *Sentiu que a Instituição recebe apoios estatal suficiente nos momentos difíceis?*

Entrevistado: *O apoio não é suficiente, a Instituição tem de arranjar muitas estratégias de autossustentabilidade para arranjar algum financiamento. É uma luta constante e sempre*

permanente de andar à procura de outros financiamentos. Podia haver apoios extraordinários quando a Instituição provasse que passava por momentos conturbados, mas não há.

Entrevistadora: *E o que acha que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou?*

Entrevistado: *Aprendi que sozinhos não fazemos nada. Toda a gente tem algo de importante a dar. Temos que ouvir muito as pessoas, os pais, os utentes. Estar muito atualizado, mas ter bom senso, refletir, pensar, partilhar. Estar em rede. Foram estas as aprendizagens que reti. Nós conseguimos ter sucesso e ser felizes no trabalho e isso é algo que é muito importante também para a Instituição. Um líder deve ter essa preocupação, sentir que os colaboradores são felizes no trabalho. E aprendi a descentrar-me, digamos. Mas por outro lado, a ter para mim muita certeza e objetivos, um plano profissional para poder trabalhá-lo e desenvolvê-la.*

ENTREVISTA 2

Data: 13 de abril de 2023

Horas: 10:15

Regime: Presencial

Entrevistadora: *Nesta fase inicial vou recolher alguns dados para realizar aqui uma caracterização do seu perfil. Primeiro que tudo, qual é a sua idade?*

Entrevistado: *Tenho 41 anos*

Entrevistadora: *Certíssimo. E qual é a sua formação académica?*

Entrevistado: *Sou licenciada em Serviço Social*

Entrevistadora: *E atualmente é Diretora Técnica?*

Entrevistado: *Sim*

Entrevistadora: *Há quanto tempo ocupa esta posição.*

Entrevistado: *Há 10 anos, desde 2013. Vai fazer 10 anos.*

Entrevistadora: *Tinha alguma função na Instituição antes de ocupar este cargo?*

Entrevistado: *Era responsável pelo Centro de Dia.*

Entrevistadora: *Aqui (nas instalações) está tudo junto certo? É o Centro de Dia e a Zona de Apoio à Infância?*

Entrevistado: *Sim, certo*

Entrevistadora: *E quando iniciou funções aqui?*

Entrevistado: *Em 2008*

Entrevistadora: *Teve alguma razão específica pela qual ingressou na Instituição?*

Entrevistado: *Abriu o concurso, candidatei-me e fui escolhida.*

Entrevistadora: *Quais considera que são os seus traços mais caraterísticos que a ajudam a assumir a posição que ocupa?*

Entrevistado: *É assim, eu consigo ver o outro, estar ao lado do outro, do colaborador, sou capaz de fazer o que eles fazem. Eu acho que isso é importante enquanto líder, perceber o lugar do outro.*

Entrevistadora: *Ainda por cima como já teve funções nessa área sabe a importância que tem o colaborador ser ouvido.*

Entrevistado: *Sim, certamente.*

Entrevistadora: *Acredita que é necessário haver uma formação adequada para assumir funções coordenadoras?*

Entrevistado: *Sim, mais na área da Gestão. Eu fiz uma pós-graduação em Gestões de Organizações Sociais para melhor me preparar para este cargo.*

Entrevistadora: *Passamos agora para a segunda secção de questões, relativamente à caraterização geral da Organização. No seu todo, englobando todas as valências, quantos colaboradores é que trabalham na Organização.*

Entrevistado: *Somos 15*

Entrevistadora: *As principais áreas é o Centro de Dia e Infância?*

Entrevistado: *Temos o Centro de Dia, o Pré-Escolar e a Creche. Fornecemos também almoço às crianças da Escola Primária, temos um protocolo com a Câmara Municipal e elas vêm cá almoçar. Também são só 9.*

Entrevistadora: *Reparei que tinham também outras respostas sociais ainda no vosso Website e na Publicitação Física do Espaço. Já não funcionam de momento?*

Entrevistado: *Não, de momento já não temos ATL. Temos poucas crianças e cessamos o acordo.*

Entrevistadora: *Há alguma área de atuação que se foquem mais?*

Entrevistado: *Na creche. De momento foi um boom com a gratuitidade da creche. Temos a “resposta cheia”, temos uma lista de espera de 20 e tal miúdos, não pagam. Isto é um sítio um bocadinho isolado do resto do concelho de Aveiro. Apesar de estarmos longe, ainda pertencemos a Aveiro.*

Entrevistadora: *Consegue estimar a quantidade de pessoas a quem fornece a resposta social?*

Entrevistado: *Portanto 20, 40 e 4, eu faço aqui as contas... idosos são 20, 25 na creche e 24 no Pré-Escolar.*

Entrevistadora: *E as funcionárias rodam pelas valências?*

Entrevistado: *Rodam de 2 em 2 anos.*

Entrevistadora: *A Instituição é maioritariamente subsidiada por subvenções públicas ou recebem muitas doações privadas?*

Entrevistado: *Principalmente pela Segurança Social. Recebemos muito pouco (doações privadas). Recebemos no outro dia de uma empresa. Também adquirimos logo um autocarro. E recebemos essa doação da empresa em Aveiro. Pronto e tem sido assim, a fazer angariações de fundos, jantares, caminhadas, rifas... E é assim que a Instituição sobrevive porque não com o que é participado com a Segurança Social que conseguimos porque esse só serve para pagar vencimentos. Depois as mensalidades também não são altas. A maior parte dos pais são aqueles que vivem da Ria, são trabalhos muito instáveis. E há algum desemprego aqui. Não há trabalho aqui. As pessoas têm de se deslocar para ir para Aveiro. E isto (a Instituição) já esteve muito mal, mesmo na corda bamba. Tínhamos muito poucas crianças. Agora não, a coisa está mais estável. E também o facto de irmos buscar os miúdos a outro Concelho ajuda, de irmos à Torreira. Para isso é que temos o autocarro. A maior parte das crianças são da Zona da Torreira, não são aqui. Porque aqui crianças não há nenhuma. Na altura do covid também fizemos máscaras, jardinagem. Não tínhamos crianças, mas tínhamos de fazer alguma coisa.*

Entrevistadora: *Agora, vamos falar um bocadinho da sua perceção quanto às crises da organização. Já me falou de uma que é a falta de crianças.... Primeiro que tudo, quais considera serem os traços que um líder, neste caso um Diretor Técnico, deve possuir numa gestão de crises?*

Entrevistado: *Ui, sei lá. É assim, ter o espírito de solidariedade. Tentar criar estratégias para sair dessa situação. Fazer eventos, angariações de fundos. Ser proativa no fundo.*

Entrevistadora: *Como é que acha que deve ser a sua relação com os colaboradores? E o diálogo?*

Entrevistado: *Secalhar de ouvinte, tentar ouvir o que eles têm para me dizer. Dar a opinião quanto à situação da crise. Acho que passa por aí. Deve haver um diálogo direto, temos de dizer como as coisas são. Se estamos mal, estamos mal, temos que enfrentar e ir para a frente e tentar fazer com que as coisas andem para a frente, que cresçam. Eu por acaso não sou pessimista, sou otimista e quero que as coisas evoluam e não podemos estar sempre na mesma posição, não podemos estar à espera que venha outra pessoa fazer ou dar, temos que ser nós, porque nós é que somos a cara da Instituição, não é? Se não somos nós e os funcionários e os colaboradores, não há mais ninguém que faça por nós. E por vezes nem as famílias imaginam como é difícil. Por acaso temos cá famílias muito tolerantes e colaboradoras, quando fazemos assim coisinhas, fazemos muitas vezes para vender, bolachinhas e vendemos pela rua... aqui colaboram imenso. Eles ajudam bastante e a maior parte dos pais nem são daqui, são da Torreira.*

Entrevistadora: *Mencionou que um dos momentos pelo qual sentiu que a organização estava a*

passar por uma crise foi a situação da falta de crianças e que uma das formas pela qual isso foi ultrapassado foi através da gratuidade e irem buscar crianças a outros concelhos. Conseguir enunciar outros momentos em que sentiu que a Instituição estava a passar por um momento conturbado?

Entrevistado: É assim isto é um ciclo, porque se não temos crianças não temos dinheiro. Idosos igual não é. Se não temos crianças a Segurança Social não participa; se não participa não há dinheiro para pagar vencimentos, portanto acaba por ser um bocadinho assim não é. Por isso temos de ter crianças para poder continuar. Porque não temos outra resposta, outro meio de subsistência.

Na sua opinião, acha que existem nas crises que estas Instituições do Terceiro Setor enfrentam quando comparadas com outras Instituições Privadas do 1º e 2º setor?

Sim, definitivamente. As outras conseguem dar a volta à questão (económica), nós não. Elas têm mais fundos. Até faz determinado trabalho e tem os técnicos e engenheiros e conseguem produzir outras coisas, mas nós não. E temos de falar também da Inflação dos preços. Antes com 200 euros conseguíamos trazer alguma coisa. Agora não dá para nada. E nós ainda recebemos muita coisa do Banco Alimentar, mas não dá. Temos de pagar comida, seguros, temos o autocarro que é o preço de uma casa quase. É preciso ao final do mês termos esse compromisso de o pagar. Mas é um esforço que tem de ser contínuo e se todos trabalharmos para o mesmo continua. Agora se uns trabalharem para um lado e outros trabalharem para o outro esqueça, não vamos a lado nenhum. E tem de haver espírito solidário uns com os outros. Eu acho que as Instituições trabalham assim. Depois é assim, acabamos por ter pouca ajuda. E o Estado esquece-se um bocado das Instituições. Acabam por haver muitos setores a fazer greve, mas imagine que eram estas Instituições a fazer greve, já pensou nisso? O país fecha. E depois nós é assim, ganhamos muito mal, mesmo a minha posição é uma miséria.

Entrevistadora: Vamos passar para uma última secção que são os principais desafios que a Doutora sente ou sentiu que enfrenta na Instituição. Já me mencionou muitos desafios...

Entrevistado: Isto acaba por ser um desafio diário. A sobrevivência é um desafio diário. E parece que há sempre alguma coisa a acontecer e diariamente vemos isso. E a única forma é candidatar-nos a fundos comunitários. Tenho aqui um, por exemplo. Nós temo-nos vindo a candidatar todos os anos, tínhamos por exemplo de substituir o frigorífico e foi através destas candidaturas, o fogão, a máquina de lavar loiça, algumas janelas que já foram substituídas daqui da entrada, o piso da creche também foi substituído e teve de ser com esse tipo de apoios porque senão era impensável. Ah e agora o que eu vou pedir vai ser para o autocarro, pedir algum tipo de

apoio. As prestações são muito elevadas, são uns mil e tal euros por mês. E depois se a Segurança Social nos comparticipar por exemplo uns 16 mil euros isso são para os vencimentos e isso não é nada. Porque depois temos de pagar a Segurança Social e essas coisas todas. E um vencimento de um salário mínimo não fica pelo valor do salário, fica 900 e tal euros.

Entrevistadora: Sentiu que estava preparada no momento em que passou dificuldades?

Entrevistado: Não, acho que ninguém estava preparado. Depois é assim, na altura a Direção era outra, era outro Presidente que nunca estava presente e tínhamos de tomar as decisões de imediato, quase sozinha, porque ele não gostava, não gostava de ser presidente. Era porque era Padre, tinha que ser naquela altura. E agora as coisas melhoraram porque mudou a direção, mudou o Presidente. Depois também tínhamos 2 educadoras, que acabaram por ir embora, que eram um bocado complicadas. Já estavam aqui há uns anos, criaram determinados vícios e acreditavam que por estarem cá há mais tempo que tinham um voto na matéria diferente.

Entrevistadora: Falamos disto anteriormente, mas volto a perguntar: Sente que nos momentos conturbados a Instituição recebe apoio estatal suficiente?

Entrevistado: Não, claro que não.

Entrevistadora: E o que acha que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou?

Entrevistado: A parte humana. Eu acho que sim. Saber ouvir o outro. Porque também não é fácil para o colaborador perceber que isto está mal. E depois vêm aqui (ao escritório) e perguntam: “Então e como é que vai ser? E eu tenho os meus filhos e o marido está desempregado e isto vai continuar?” E eu digo sempre “vamos tentar, vamos fazer um esforço, tem que ser”.

ENTREVISTA 3

Data: 13 de abril de 2023

Horas: 15:50

Regime: Presencial

Entrevistadora: A primeira secção de perguntas tem como objetivo estabelecer um perfil característico seu. Primeiro que tudo, qual a sua idade?

Entrevistado: 53

Entrevistadora: E qual a sua formação académica?

Entrevistado: A minha formação académica é de base em educação de infância, entretanto tirei o Mestrado em Gestão Curricular e depois tenho pós-graduações em várias áreas. Na área das Organizações do Setor Social, na área da Psicologia da Infância e tenho um MBA em Gestão das

Organizações do Setor Social e não me recordo de mais nenhuma.

Entrevistadora: Há quanto tempo assume a posição de Diretora Geral?

Entrevistado: Eu passei para a Direção Geral em 2012 definitivamente.

Entrevistadora: E antes disso qual era a sua função na Organização.

Entrevistado: Já fui Diretora de Serviços responsável pela área educacional e pela área da formação, antes disso tinha sido Diretora Técnica do Pré-Escolar e quando entrei para esta casa há 30 anos era Educadora de Infância.

Entrevistadora: Então já exerce funções nesta Instituição há 30 anos?

Entrevistado: Sim, exatamente.

Entrevistadora: Teve alguma razão específica pela qual ingressou?

A minha área de interesse era a área da educação e portanto entrei como Educadora de Infância para exercer as minhas funções e depois a vida vai-nos levando, vamos crescendo, vamos aprendendo, a organização vai-nos pedindo coisas e no fundo foi por isso que fui tirando estas formações todas, com base nas necessidades que ia sentindo. Mas se me pergunta, não tive propriamente uma formação na área social por me interessar em especial nesta área, entrei pela área da Educação, mas depois adotei a área social e é uma área que hoje me sinto plenamente como um peixe dentro de água. Faz todo o sentido para mim.

Entrevistadora: O que considera que são os seus traços mais específicos para assumir funções coordenadoras na Instituição?

Entrevistado: A assertividade, acho que sou uma pessoa que tenho um misto de humildade e respeito. Ou seja, eu não sinto necessidade de dar ordens, ao longo destes anos todos foram poucas as circunstâncias, que conto pelos dedos das mãos e me sobram alguns, em que eu tive de me impor pela minha posição hierárquica. Precisamente porque tenho um imenso respeito por quem está do lado de lá e o respeito é uma coisa que é mútua. Acaba por se transformar numa dialética. E a humildade, no sentido de reconhecer sempre quando sou eu que erro. E neste caso acho que neste caso a liderança se faz um bocadinho pelo exemplo: se todos formos assim, no respeito pelos outros e na humildade de reconhecer onde erramos e de querermos melhorar. Eventualmente a assertividade, um espírito inovador. Não gosto daquilo que é feito da mesma forma sempre, acho que temos de estar sempre com os olhos postos no futuro e questionar se o que estamos a fazer hoje ainda é aquilo que é o correto. Secalhar é uma boa pergunta para fazer aos outros, esta autoavaliação pareceu-me uma coisa assim estranha.

Entrevistadora: Atualmente já exerce estas funções há 11 anos. Considera então que foi necessária esta atualização de conhecimento para se exercer estas funções?

Entrevistado: *Sim, acaba por ser porque nós somos uma organização grande, temos cento e muitos funcionários, o nosso orçamento é já um orçamento com alguns zeros e temos uma outra característica que é, é uma organização que tem para além da área educacional, que é muito grande, nós temos quatrocentas e muitas crianças, tem depois serviços especializados da área social. E, portanto, eu não tendo que ser técnica especializada em violência doméstica, tenho na mesma que saber o suficiente para ajudar a minha equipa. Não tendo que ser especializada em tudo o que diz respeito a migrantes e refugiados, tenho de saber o suficiente para poder ser uma mais-valia para as equipas de trabalho. E no fundo fui sentindo essa necessidade de fazer várias formações e continuo a fazer, seja na área das dependências, seja na área da igualdade de género, seja na área da gestão de pessoas que é uma coisa que também temos de fazer. Portanto temos necessidade de estar constantemente em formação, lá está para irmos aprendendo, para irmos relativizando as nossas práticas, para ir percebendo o que é que se faz noutros sítios, outras formas e adequar a nossa prática também.*

Entrevistadora: *Terminando esta secção, vou fazer umas breves questões sobre a Instituição em si. Já me referiu que tem mais de 100 colaboradores.*

Entrevistado: *Sim, 107 mais ou menos.*

Entrevistadora: *E vocês atuam em várias áreas.*

Sim, temos a área da infância, Creche de Pré-Escolar e ATL. E o ATL temos 1º e 2º ciclo. Depois temos uma Casa Abrigo para vítimas de violência doméstica e filhos menores. Depois temos um CAFAP, que é um Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental, que trabalha com famílias que têm crianças em risco. O CAFAC tem 2 modalidades, ou trabalha na área da preservação, ou seja, evitar que a criança seja retirada da família, trabalha as questões das competências parentais; ou depois das crianças serem retiradas, trabalha com a família no sentido de haver a possibilidade da criança regressar. É isto que faz o nosso CAFAP, tem uma Técnica de Serviço Social e uma Psicóloga. Depois temos o projeto ALTERNATIVAS que é um projeto na área da prevenção dos consumos de substâncias e das dependências, neste momento já temos as dependências com substâncias e sem substâncias, os ecrãs, a Internet, o Jogo, são dependências que não têm uma substância associada, mas que não deixam de interferir na vida das pessoas. Temos o CLAIM, que é o Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes, que é um projeto que já temos desde há 20 anos, portanto tendo este nome ou outro temos feito esse apoio desde a primeira vaga de refugiados da Ucrânia, que faz atendimento aos Migrantes, faz ajudas nos processos de legalização, faz apoio social e estamos neste momento a fazer apoio e itinerância também em algumas freguesias do nosso concelho e fora do nosso concelho. O CLAIM prevê ainda

atividades interculturais, que podem ser tanto a Festa Intercultural que fazemos todos os anos como a Edição de um Livro com história do percurso dos migrantes. Todos os anos vamos mudando as atividades que vamos fazendo. Temos exposições, temos vídeos, temos várias coisas. Depois, temos o Gabinete de Inserção Profissional, pertencente à rede migrante também, que é de um protocolo com a Alto Comissariado para as Emigrações / Migrações ??? e com o IEFP e no fundo o que se pretende aqui é juntar a pessoa que está à procura de emprego com as entidades e empresas que estão à procura de trabalhadores, fazer essa ponte entre as duas entidades. Temos um projeto denominado CALEIDOSCÓPIO, que é um projeto que tem 3 vertentes. Uma: aula de português para migrantes de países de terceiros; dois: atividades interculturais também nesta área das migrações; e três: um gabinete que tem uma psicóloga e uma jurista e que trabalham as questões do tráfico de seres humanos, da violência doméstica e da discriminação. Dirigido, portanto, a migrantes nacionais de países terceiros. Depois temos um outro projeto a decorrer de apoio a refugiados, portanto temos durante 12 meses uma família afegã à qual arranjamos habitação e damos apoio seja monetário, seja em roupas, seja em móveis, seja no que for. E, portanto, no fundo contribuimos para que eles se integrem na nossa sociedade, são pessoas requerentes de proteção internacional. Temos neste momento o projeto que é o mais recente projeto que está ligado a refugiados oriundos da Ucrânia e do Afeganistão. Portanto era um projeto que previa o alojamento, sendo que não conseguimos arranjar apartamentos na cidade de Aveiro para alugar dado que vamos ter de reorientar o projeto. Prevê apoio e alimentação, em passes sociais, em serviços jurídicos, em apoio psicológicos, em consultas de saúde e roupa, vestuário e móveis. Depois temos outros serviços conexos que é uma empresa de inserção na área da limpeza e lavandaria, fazemos serviços para o exterior, que é no fundo mais para a organização de fundos. Temos o VERA EVENTOS que é um serviço de aluguer de espaços ao fim de semana que é também para organizar alguns fundos para a instituição. Somos uma Entidade Acreditada e Certificada para dar formação, fazemos formação para os nossos colaboradores internos, mas também fazemos formação para o exterior.

Entrevistadora: A creche e o ATL são pagos pelos familiares das crianças ou é gratuito?

Entrevistado: São pagos, é o único serviço que nós temos que é pago. Neste momento a creche está a entrar no regime da gratuitidade. Portanto, crianças nascidas depois do 1 de setembro de 2021, quem paga é a Segurança Social, já não são os pais, as restantes crianças de creches, aquelas que se mantêm no regime anterior a Setembro de 2021, que estão na creche e ATL, são pagas de acordo com o rendimento per capita da família.

Entrevistadora: Existe alguma área que a organização se foque mais?

Entrevistado: *Não, temos a área da Educação que é a área para qual nascemos no fundo e estamos neste momento muito vocacionados para este apoio a migrantes que é uma realidade que no fundo não podemos ignorar, está aí, existe e é bom que assim seja e que seja feita de forma correta. E que as pessoas sejam acolhidas da forma adequada. E depois temos a área da violência doméstica que também é uma área onde investimos, mas os outros projetos são igualmente importantes. Já tivemos um serviço mais transversal de apoio social, entretanto o projeto acabou e acabamos por não renovar, mas sim, temos serviços especializados em várias áreas.*

Entrevistadora: *Consegue estimar a quantidade de pessoas a quem a Instituição fornece uma resposta social?*

Entrevistado: *Nós apontamos sempre para mil e muitas pessoas, basta logo considerar estas quatrocentas e tal crianças. Aponto para as mil e quinhentas para aí.*

Entrevistadora: *Acabamos por falar disto anteriormente, mas volto a questionar se a Instituição é financiada maioritariamente por subvenções públicas ou se é frequente as doações privadas?*

Entrevistado: *Subvenções públicas, segurança social, por exemplo o projeto das dependências é financiado pelo CICAP que pertence ao Ministério da Saúde. O GIB é do IEFP. Mas sim, muito mais públicas que privadas.*

Entrevistadora: *Passamos então para a secção seguinte que passa pela sua perceção quanto às crises da Instituição. Primeiro que tudo, quais considera serem os traços principais que um líder deve possuir para gerir uma organização em crise?*

Entrevistado: *Eu costumo dizer muitas vezes que se eu não estiver aqui para receber o problema e o transformar numa solução, não estou cá a fazer nada. Essa é a minha obrigação, eu costumo dizer que me pagam para eu me chatear. A promessa do líder tem sempre que ser: receber o problema e perceber que quem o traz precisa de ajuda e, portanto, eu não posso devolver à pessoa o problema, tenho de devolver uma solução. Nas crises, o líder tem que ter essa capacidade, quando lhe apetece a ele próprio atirar com tudo ao ar, tem de ter a capacidade de perceber que se ele atira tudo ao ar a organização pode panicar. E, portanto, tem de dar um passo atrás como eu costumo dizer, respirar fundo e tentar sair do problema e ver uma perspetiva mais externa, aquela que se chama “visão helicóptero”, portanto temos uma visão efetivamente mais abrangente e a seguir devolver a resposta em jeito. Também faço muitas vezes em jeito de pergunta, de “será que não poderíamos fazer assim ou assado?” mas sempre em jeito de solução, nunca centrar no problema. E essa é secalhar uma das características mais importantes que um líder pode ter. Há pessoas que insistem no erro, que se focam no problema e casas como estas têm*

de estar viradas para a solução, nunca para o problema senão não saímos daqui. Até porque somos instituições muito vulneráveis e com muitos desafios, constantemente desafiadas. Claro que a pandemia foi o desafio maior. Qualquer crise económica aqui vem ter porque a população com quem trabalhamos é uma população vulnerável, portanto em qualquer crise é sempre a população vulnerável que apanha com mais efeitos dessa crise, portanto acabamos por ser nós a porta que acolhe essas pessoas.

Entrevistadora: Eu ia perguntar também quais os momentos em que sentiu que a organização estava a passar por uma situação vulnerável e como foram ultrapassadas. Quer acrescentar mais alguma coisa sobre isso?

Entrevistado: Já tivemos outras crises económicas em que sentimos que há um decréscimo forte nas mensalidades porque se as famílias têm rendimentos menores, é óbvio que as mensalidades baixam, mas o nosso serviço continua a custar o mesmo. E na maioria das vezes, que é o que nos acabou de acontecer ainda foi por exemplo o caso da Guerra na Ucrânia, os nossos custos aumentam, em termos energéticos, em termo de alimentos, em termos de gasolina. E os nossos rendimentos baixam. Claro que isto desequilibra e muito. A pandemia foi um desafio diferente. Acho que a título pessoal até, vermo-nos de repente fechados em casa, acho que até isso assusta. E depois é pensar “esquece tudo o que aprendeste, esquece tudo que sabes e inventa tudo de novo”. Até a nível do horário das pessoas e na forma como se fazia a gestão do espaço na área educacional, foi esquecer e fazer de novo, foi essa necessidade de aprender de novo. Depois, tínhamos a constante preocupação em mantermos tanto os pais como os colaboradores informados do que achávamos que ia acontecer a seguir e as vezes não sabíamos nós próprios o que ia acontecer a seguir e isso já era um princípio meu, mas foi uma fase da minha vida em que só consulte fontes oficiais. Era os sites da Presidência da República, tudo o que fossem fontes governamentais, era os únicos sites que me baseava. Só quando saía o decreto de lei a circular... Então de informação e contra informação foi uma coisa atroz. Acho que ainda hoje estamos a sentir os efeitos disso porque tive uma equipa comigo a trabalhar horas e horas a fio. Tivemos pessoas que ficaram em lay-off, tivemos outras que ficaram em teletrabalho e que tiveram de dar resposta a isto tudo e ainda hoje se sente os efeitos de esse susto, de esse cansaço, de esse stress prolongado, foi certamente uma fase difícil para as organizações. Eu falo por nós. Eu acho que conseguimos superar e agora perdoe-me a imodéstia, mas conseguimos superar com distinção, mas não foi um trabalho fácil. Temos uma equipa que não baixa os braços, quanto maior o desafio, maior a entrega. O apoio alimentar continuou a ser feito presencialmente com muito medo. Tivemos um acréscimo de pedidos, recordo-me perfeitamente de estarmos com fatos de

alto abaixo e máscara e viseiras, sem saber o que fazer. Tive pela primeira vez a visão de uma fila de pessoas que vinha buscar alimentos e isso não me sai da cabeça. Porque nós gostamos de ser discretos na forma como fazemos esse apoio. Portanto esta imagem é uma coisa que nós não gostamos de ter na nossa casa. Mas tivemos na Pandemia. Mas tudo se fez, cá estamos. Só não digo pronta para outra.

Entrevistadora: *E como acha que deve ser a sua relação e o diálogo com os colaboradores nos momentos mais difíceis?*

Entrevistado: *Tem sempre de ser uma relação próxima. A casa não é nada sem as pessoas que cá trabalham. Nós podemos ter ideias maravilhosas e procedimentos extraordinários, mas se as pessoas não os perceberem e não os sentirem úteis à sua função, não servem de nada. A relação de um líder com os colaboradores. Isto pode parecer presunçoso, mas a liderança que é liderança, natural, que não é imposta, funciona de forma a que estando muito próximos, as pessoas não deixam de perceber que um líder tem de tomar decisões menos simpáticas, que é para isso que cá estamos. Eu acho que tenho uma relação próxima com a maioria dos colaboradores, à exceção destas pessoas que entraram há menos tempo e secalhar estão noutra edifício e não me conhecem tanto. De resto, tenho uma relação próxima com a grande maioria dos colaboradores e durante a pandemia fomos procurando mantê-los informados e o mais seguro possível daquilo que era do nosso conhecimento e sobre a informação que podíamos permitir. Nós temos muitos projetos em que envolvemos as pessoas no levantamento das necessidades, fazemos grupos de trabalho em que estão representadas todas as funções da casa no sentido de serem eles próprios a dizer na primeira pessoa se acham que esta ou aquela questão devia ter sido feita de outra forma. Depois tudo isso entra no nosso sistema de gestão da qualidade e é tratado como uma ação ou oportunidade de melhoria. Portanto existe essa vontade de ouvir quem está no terreno e de valorizar aquilo que é dito para transformar em oportunidades.*

Entrevistadora: *Ainda dentro desta secção, acredita que existem diferenças entre as crises do Terceiro Setor e das outras organizações?*

Entrevistado: *Não conheço a fundo a gestão de outras organizações, acredito que todas terão os seus problemas, mas o impacto das crises numa organização social tem sempre uma desvantagem. Por norma, as organizações sociais são deficitárias per si. À partida uma empresa tem uma margem, uma folga que normalmente as (nossas) organizações não têm. Nós não objetivamos o lucro, mas é como eu digo, se eu amanhã precisar de gastar um carro e gastar 20 ou 30 mil euros e mais uma máquina da lavandaria que são máquinas industriais ou fazer a pintura das casas que estamos a precisar, a Instituição tem que ter dinheiro para garantir essas*

questões. E acredito que o impacto de uma crise se sinta mais nas organizações do Terceiro Setor do que nas restantes porque efetivamente nós não temos. Aliás eu costumo dizer que quem está habituado a dirigir estas organizações do Terceiro Setor sem dinheiro ou com pouco dinheiro sempre, com um orçamento limitado, se tivesse numa empresa, com dinheiro solto, seria simpático.

Entrevistadora: Vamos passar agora para a última secção de perguntas, que diz respeito aos principais desafios que um líder enfrenta numa organização do terceiro setor. Não falando aqui da Instituição, mas a título pessoal, quais foram os principais desafios que enfrentou como Diretora Geral ao longo destes anos?

Entrevistado: Crises internas não tenho memória. Já tivemos situações com colaboradores que não correram bem, mas se resolveram pacificamente. Com clientes não temos tido também questões maiores. É óbvio que as pessoas têm certas opiniões e nós temos de as respeitar e sendo que da recolha dessas opiniões temos de retirar aquilo que é válido e que nos ajuda a crescer. E relativizar aquilo que não é uma mais-valia. A pandemia foi definitivamente um marco, principalmente por essa insegurança e de pensar como é que ia pagar ordenados no final do mês, se vou cobrar mensalidades ou não vou, onde é que eu vou buscar dinheiro, como é que eu reorganizo esta casa, como é que isto se segura, essa memória eu tenho, dessa indecisão e dessa angústia. Depois, tudo o resto são desafios que vão sendo geridos, até a gestão da falta de dinheiro, típica destas organizações, no fundo têm que ser só desafiantes e eu costumo dizer que não me custa pedir porque não estou a pedir para mim e o não é sempre garantido. Acredito que quando temos também um trabalho válido e também já implantado na comunidade, a comunidade vai-nos ajudando, porque reconhece que o trabalho é meritório.

Entrevistadora: Acabamos por abordar um pouco esta temática, mas sentiu que estava preparada no momento em que a Organização passou por dificuldades?

Entrevistado: Não, posso não estar preparada mas rapidamente me adapto. Considero-me uma pessoa resiliente o suficiente para saber fazer essa gestão emocional. Mas obviamente que sinto e estou-me agora a lembrar, quando se deu a invasão na Ucrânia e se percebeu que íamos ter uma vaga de refugiados, nesses dias a Casa mexe, juntaram-se as equipas que é necessário para responder para o que poderá acontecer e é certo que se sente mais angústia. Estarei a responder certo? Terei todos os meios para responder ou não? Isto porque nos sentimos muito responsáveis e sabemos que não podemos virar a cara para o lado. Mas não me assusta, não sinto medo, acho que facilmente consigo reagir. Já tenho alguns anos de experiências.

Entrevistadora: E sente que a Instituição recebe apoio Estatal suficiente?

Entrevistado: *Não, nunca é suficiente.*

Entrevistadora: *E com base nas experiências que teve ao longo destes anos, o que conseguiu aprender?*

Entrevistado: *Muita coisa. Primeiro, aprendi a lidar com a imprevisibilidade, apesar de esta ser uma constante na nossa vida, estas crises o que nos fazem é abanar as nossas fundações e é como digo “aprende lá a fazer de novo” ou a arranjar novas formas de o fazer. Também se aprende sobre a fragilidade. Aprende-se muito a relativizar. Às vezes os grandes problemas são migalhas ao pé de outras questões que nos são colocadas. Aprende-se a ser gente basicamente.*

ENTREVISTA 4 E 5

Data: 14 de abril de 2023

Horas: 10:50

Regime: Presencial

Entrevistadora: *Primeiro que tudo, agradecer a vossa presença. Para melhor estabelecer um perfil vosso, pergunto qual a vossa idade?*

Entrevistado A: *Tenho 65*

Entrevistado B: *Tenho 43*

Entrevistadora: *Qual a vossa formação académica?*

Entrevistado A: *Eu tenho uma licenciatura em Contabilidade e Administração Pública, fiz uma Pós-Graduação em Gestão das IPSS na Universidade Católica.*

Entrevistado B: *Eu sou licenciado em Biologia e Gerontologia pela Universidade de Aveiro e tenho um Mestrado em Gerontologia.*

Entrevistadora: *Atualmente a Doutora é Diretora de Serviços?*

Entrevistado A: *Sim sou*

Entrevistadora: *E o Doutor é Gerontólogo?*

Entrevistado B: *Sim e estou na fase de transição para substituir a minha colega, assumindo já funções coordenadoras.*

Entrevistadora: *E há quanto tempo ocupam esta posição na Instituição?*

Entrevistado A: *Eu trabalho na Instituição há 45 anos. Iniciei só na parte de Contabilidade e depois ao longo dos anos a necessidade da Instituição fez com que eu assumisse a Coordenação, tanto a parte administrativa como Formação Geral. Neste momento nós temos duas Diretoras Técnicas, uma na área da infância e outra na área dos idosos. Com elas e a restante equipa técnica vou*

partilhando a Gestão.

Entrevistadora: *Consegue estimar mais ou menos há quanto tempo ocupa a posição de Diretora de Serviços?*

Entrevistado A: *Pelo menos há uns 20 anos.*

Entrevistadora: *E o Doutor?*

Entrevistado B: *Eu iniciei como Gerontólogo na parte dos idosos já há 7 anos e entretanto fui convidado para substituir a Doutora e neste momento estamos nesta fase de transição*

Entrevistadora: *Esteve 45 anos nesta Instituição, o que considera serem os traços mais característicos que a ajudaram a assumir o papel de Diretora de Serviços?*

Entrevistado A: *A questão de tentar trabalhar em equipa acho que é muito importante nestas instituições. A abertura às necessidades diárias da Instituição, portanto a pessoa estar presente na Instituição, também penso que é importante. Depois toda a parte do rigor, de coordenação, esses princípios em que se deve basear a gestão.*

Entrevistadora: *Fazendo a pergunta de outra maneira, Doutor, o que acha que serão os seus traços mais importantes que mais o poderão ajudar para assumir em breve esta nova posição?*

Entrevistado B: *Essencialmente, e uma coisa que eu acho que a minha colega se esqueceu de mencionar sobre ela, é que ela tem uma liderança de servir. E eu acho que também sou assim um bocadinho. E depois há outra coisa que eu tenho que é também dar o exemplo em tudo. Ser uma pessoa próxima, acessível. Ninguém vai ter dificuldade em falar com ela (a minha colega) e ninguém vai ter dificuldade em falar comigo, seja de que assunto for. E isso é uma coisa que aproxima os colaboradores, fá-los sentir mais confiantes e acaba por ser bom para a dinâmica institucional.*

Entrevistadora: *Nesta próxima secção, irei fazer umas breves questões acerca da composição da Instituição. Atualmente, totalizando todas as suas valências, quantos colaboradores existem na Instituição?*

Entrevistado A: *Cerca de 90*

Entrevistadora: *As principais áreas é a infância e apoio aos idosos correto?*

Entrevistado A: *Sim. A Instituição tem mais utentes na área da infância.*

Entrevistadora: *E conseguem estimar o número de utentes a que fornecem uma resposta social?*

Entrevistado A: *Mais ou menos 50, 55 utentes.*

Entrevistadora: *A Instituição é financiada maioritariamente por subvenções públicas?*

Entrevistado A: *Sim, maioritariamente através de apoios do Estado.*

Entrevistadora: *Ainda sobre esta questão, acredita que a Instituição consegue receber apoio*

Estatal suficiente?

Entrevistado A: *Não, suficiente não. Nós temos que equilibrar as contas da melhor forma, mas fica aquém das necessidades.*

Entrevistado B: *Mesmo com as mensalidades que eles pagam, fica abaixo do custo real. E acredito que é um problema da maior parte das IPSS.*

Entrevistadora: *Todos os utentes pagam uma mensalidade?*

Entrevistado A: *Sim*

Entrevistadora: *E esta mensalidade depende do rendimento de cada utente?*

Entrevistado A: *Sim*

Entrevistadora: *Agora, gostaria de poder compreender um pouco da vossa visão quanto às crises que a Instituição já passou. Por crises, entende-se qualquer situação que possa afetar o equilíbrio e autossuficiência da instituição. Primeiramente, queria a vossa opinião quanto aos traços principais que um líder deve possuir para poder gerir uma crise de forma eficiente.*

Entrevistado B: *Na minha opinião, eu acho que uma das crises principais que um líder deve ter é a transparência. Ou seja, deve alertar e permitir que toda a instituição, desde os órgãos de mais gestão aos colaboradores percebam as situações que estamos a enfrentar porque instituições como a nossas só conseguem ir sobrevivendo se todas as pessoas remarem para o mesmo lado, se todos derem um bocadinho mais de si, principalmente em situações de crise. As pessoas para poderem dar mais, tem que se sentir identificadas com a instituição, com a pessoa que as lidera e perceber o que está a acontecer. Acho que isso é fundamental.*

Entrevistado A: *A pessoa também não pode desistir, pelo menos tem de estar consciente das dificuldades como é óbvio, mas apostar em frente, não entrar em pânico.*

Entrevistadora: *Falaram-me bastante da transparência com os colaboradores. Ainda sobre isso, como acham que deve ser a vossa relação e comunicação com os colaboradores?*

Entrevistado A: *Deve ser muito próxima, porque se para nós é um problema para eles também é, portanto eles devem estar preparados para estar junto com os utentes da mesma forma. Não pode haver diferença no tratamento dos utentes em tempo de crise e em tempo normal. Para com os utentes tem de haver uma postura positiva e isso não é fácil. Nós (os líderes) temos que dar muito apoio.*

Entrevistado B: *Tem que manter no fundo o profissionalismo, os níveis de qualidade dos serviços têm de ser mantidos e assegurados e isso claro que não é fácil numa situação de crise e a pandemia foi um exemplo de crise mas felizmente conseguimos com que tudo corresse bem.*

Entrevistadora: *Quais foram os momentos que sentiram que a Instituição estava a passar por uma*

situação difícil e como lidaram com isso?

Entrevistado A: Aqui há uns anos, nós tivemos um momento complicado quando deixou de haver apoio por parte dos Estados nos ATL's. O apoio nunca deixou de ser total, mas houve ali um período de indefinição em que muitos fecharam. No nosso caso nós tínhamos um ATL com 190 crianças. E foi muito difícil, foi um período complicado de transição, nós conseguimos não despedir ninguém mas foi difícil. O ponto positivo é que continuamos com o ATL a funcionar, mas agora com esta parte do Covid também foi complicado.

Entrevistado B: Agora o problema principal é mesmo a questão do pessoal. É muito difícil arranjar quer para a infância quer para os idosos. Mais para os idosos.

Entrevistado A: Neste momento também temos uma questão que é uma questão de obras, que nos está a causar um certo transtorno. Temos de fazer obras e o processo está a ser muito demorado.

Entrevistadora: Acreditam que o vosso setor, o Terceiro Setor, das organizações não governamentais, possui muitas diferenças quando comparados com os outros setores governamentais?

Entrevistado B: Existem. Nós estamos muito dependentes do Estado e isso limita-nos. É um setor pouco híbrido a nível de legislação e de obrigações legais e isso exige que as pessoas que trabalham nestas áreas tenham muita atenção.

Entrevistado A: Porque às vezes somos tratados como IPSS, outras vezes como empresas e isso é muito complicado.

Entrevistado B: O setor primário, os outros, a legislação é mais clara. Nós em determinadas situações estamos muito dependentes da Segurança Social.

Entrevistado A: E apercebemo-nos que quem faz estas legislações não está no terreno e não sabe como estas Instituições funcionam, porque se percebesse minimamente algumas leis, não seriam decerto como são.

Entrevistado B: E depois ainda somos considerados um setor comunitário e isso traz desvantagens.

Entrevistado A: Há muita falta de conhecimento de como estas instituições funcionam. E isso é mau para nós.

Entrevistadora: Agora vamos passar à última secção, onde vamos refletir sobre os principais desafios que um líder destas instituições pode sentir. Foram mencionados vários desafios organizacionais, mas num toque mais pessoal, que desafios enfrentaram na posição em que estavam?

Entrevistado A: Eu acho que a questão de mantermos uma instituição credível na comunidade é o

principal desafio. Nós temos de prestar serviços de qualidade e essa instituição que estamos a integrar tem que ter essa perceção que nós nos esforçamos e tentamos dar o nosso melhor e na prática conseguir. Acho que a nível externo é o maior desafio. Depois, a nível interno, tentar ter um equilíbrio económico-financeiro, manter um bom ambiente com os recursos humanos e tentar manter uma certa estabilidade na gestão diária da instituição.

Entrevistado B: É mais ou menos isso, tal como falamos no início, que é uma liderança de servir. Há um trabalho diário de todos em função das pessoas. Nós trabalhamos para esta comunidade no fundo e isso tem de transparecer em tudo o que fazemos. Desde a parte da gestão à atividade direta com as pessoas. Nós trabalhamos para eles, as pessoas têm de confiar em nós, e para confiarem em nós temos de prestar serviços de qualidade, de forma atenta. Foi para isso que fomos criados, a nossa missão baseia-se muito nisto. Servir as pessoas. Em tempos de crise é sempre mais complicado, mas não nos podemos desviar desse caminho porque é a nossa missão

Entrevistadora: Sentiram que estavam preparados no momento em que a Instituição enfrentou um momento de dificuldade?

Entrevistado A: Eu acho que ninguém está preparado.

Entrevistado B: Sim, e principalmente na pandemia, naqueles meses iniciais em que não sabíamos também que tipo de apoios íamos ter. Depois as instituições acabaram por ter alguns tipos de apoio, mas houve ali uma fase em que não sabia o que ia acontecer e ninguém está preparado para isso. E depois as coisas foram-se resolvendo. Mas é focarmo-nos naquilo que somos basicamente.

Entrevistadora: O que acharam que conseguiram aprender com base nas experiências que enfrentaram?

Entrevistado A: Não podemos desistir. Nunca estive na nossa cabeça cruzar os braços e sermos perseverantes.

Entrevistado B: Isto provou que temos uma estrutura sólida e que estamos unidos como Instituição. Notou-se mesmo os colaboradores unidos. A pandemia foi muito complicada para as colaboradoras principalmente as que trabalham com idosos. O risco, o medo, de levar covid e colocar os utentes em risco foram momentos muito complicados. Depois as baixas, muita gente apanhava covid, pessoas a trabalhar mais horas a substituir colegas. Isto provou de facto que a união e trabalharmos em proximidade resultou de facto.

Entrevistado A: E por outro lado tínhamos pessoas que estava em casa. E isto é preciso criar um espírito de aceitação.

Entrevistado B: Sim, até porque a parte das crianças parou, deixou de funcionar, mas a parte dos

idosos nunca parou. E tivemos apoio de colegas da área da infância. Houve uma entreaajuda dentro do possível e provou que realmente a forma como esta casa tem sido gerida, neste sentido de proximidade, foi importante e é importante que se mantenham.

ENTREVISTA 6

Data: 14 de abril de 2023

Horas: 11:15

Regime: Presencial

Entrevistadora: *Que idade tem?*

Entrevistado: *47*

Entrevistadora: *E qual a sua formação acadêmica?*

Entrevistado: *Sou assistente social*

Entrevistadora: *Há quanto tempo ocupa o cargo de Diretora Técnica?*

Entrevistado: *Entre 18 e 20 anos*

Entrevistadora: *Antes disso, tinha outra função ou sempre foi diretora técnica?*

Entrevistado: *Eu vim prestar serviços de apoio à terceira idade por isso sempre ocupei esta posição*

Entrevistadora: *Teve alguma razão pela qual se interessou?*

Entrevistado: *Eu soube que iam abrir uma valência da terceira idade.*

Entrevistadora: *O que considera que sejam os traços ou características mais fortes que a caracterizam para liderar a valência da terceira idade?*

Entrevistado: *Eu acho que sou empática, sou resiliente. Gosto de pessoas, de trabalhar com elas. Sou atenta. Não desisto*

Entrevistadora: *Quantos utentes da terceira idade têm?*

Entrevistado: *Neste momento devemos ter 85 a 90*

Entrevistadora: *E a nível de colaboradores?*

Entrevistado: *Do meu setor somos 27*

Entrevistadora: *Agora irei realizar umas perguntas relativas à sua perceção das crises que a instituição ultrapassou. Primeiramente, o que considera que devem ser os traços essenciais que um líder deve ter para gerir de forma eficiente uma crise?*

Entrevistado: *Empatia, capacidade de resiliência. Tem que ser multifacetado. Tem que conseguir estar presente onde é preciso.*

Entrevistadora: *Ainda sobre isto, como é que acha que deve ser a sua relação com os*

colaboradores?

Entrevistado: Deve ser mais próxima. Não é que não tenha de ser próxima em situações normais, mas em tempos de crise tem de ser mais próxima porque tem de haver um cuidado, porque todos nós cuidamos e temos de estar bem cuidados para cuidar. E temos de ter esta noção que é preciso estar próximos das pessoas, perceber o que elas precisam, para cuidar bem também, que é a função primordial.

Entrevistadora: E a nível da comunicação e o diálogo?

Entrevistado: Nós temos já instituídas algumas técnicas mais formais para comunicarmos, nomeadamente os recados em placards, reuniões, mensagens. Eu não gosto de usar sms e essas coisas porque acho que estamos um bocado a entrar na vida privada das pessoas. Mas os placards e as reuniões usamos mais. Em épocas de crise é estarmos mais atentos, fazemos as coisas de uma forma menos formal, de forma a conseguir chegar a todas. De vez em quando é bom falar com as pessoas. “Olhe, venha ali e conversamos um bocadinho e deixamos as coisas já definidas”.

Entrevistadora: Em que momentos sentiu que a instituição passou por um momento de crise, neste caso na valência da Terceira Idade e como acha que foi ultrapassado?

Entrevistado: Assim a grande crise foi mesmo a pandemia porque nós ali deparamo-nos com uma situação em que não tínhamos pessoas para trabalhar e tivemos que reorganizar serviços, horários, tivemos de reorganizar tudo. Mas correu bem e fez-se. A nível financeiro, desde que me lembro a instituição sempre foi estável, nunca sentimos aquele medo ou peso de “será que me vão pagar o ordenado, será que isto ou aquilo”, não aqui sempre tivemos a garantia que as coisas correm bem. As pessoas saberem, terem aquela segurança que no fim do mês têm aquela retribuição é impagável.

Entrevistadora: Considerando que estamos a falar de Organizações do Terceiro Setor, acha que existem diferenças até nas crises que são sentidas por Organizações de outros setores?

Entrevistado: Nós durante a pandemia, inegavelmente tivemos bastantes apoios estatais e as coisas seguiram o seu rumo. No dia a dia, o que eu sinto mais é que nós trabalhamos, na nossa comunidade. Agora estamos num período inflacionário, num período em que há muitas despesas, os preços dos produtos subiram todos, as pessoas todas estão a passar mais dificuldades. No nosso caso, o nosso público alvo são pessoas que não têm grandes recursos financeiros, famílias que não têm muito dinheiro e isto impacta diretamente a vida das famílias e impacta também a nossa atuação porque nós também compramos as coisas mais caras e depois é complicado porque as pessoas se queixam das dificuldades. É complicado fazer esta gestão, no que respeita à nossa sustentabilidade e depois à sustentabilidade das famílias. E eu acho que trabalharmos com esta

franja específica da população é mais complicado.

Entrevistadora: Ainda sobre isto, sente que estas organizações sentem apoio Estatal suficiente?

Entrevistado: É assim, uma grande fatia do nosso rendimento advém especificamente do Estado. Agora muito sinceramente acho que devia haver mais incentivos para estas organizações, em prol da sua sustentabilidade, uma vez que, por exemplo, uma grande parte, uma grande despesa das instituições é ao nível dos recursos humanos. Os recursos humanos representam realmente uma fatia muito grande da despesa do ano. Eu acho que a esse nível poderia haver mais apoio. Poderia também haver mais algum apoio por exemplo ao nível da formação. Porque se nós queremos formação e somos obrigados a dar às pessoas formação, as 40 horas anuais, salvo raras exceções, temos de pagar a formação. E deveria haver mais alguma coisa a este nível. A nível de financiamento para nos podermos formarmos adequadamente, para fazermos um bom trabalho, mas que não ficasse tão danoso para a nossa instituição. Temos as UFCD (-----), temos algumas coisas, mas a dada altura começa a ser insuficiente porque as pessoas querem mais e precisam de se formar noutro sentido e é caro.

Entrevistadora: Agora peço que pense em si enquanto Diretora Técnica. Quais foram os principais desafios que enfrentou no seu cargo?

Entrevistado: Fazer a equipa, construir uma equipa de trabalho, coesa. Levar a missão da instituição às colaboradoras, para que se possa passar lá para fora, porque acho que isso é importante. E é um desafio constante.

Entrevistadora: Sentiu que estava preparada no momento em que passou por dificuldades?

Entrevistado: Eu acho que sim. Isto também é um processo evolutivo. E à medida que novas capacidades são exigidas, nós vamos procurando por elas, vamos estando preparados, acho que sim.

Entrevistadora: O que acha que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou?

Entrevistado: A nível pessoal aprendi muita coisa. A relacionar-me com as pessoas, a saber ouvir, é muitas vezes ouvir mais que falar e isso é muito importante. Depois, o cuidar. Eu gosto muito de pessoas e gosto muito de cuidar. Mesmo a nível familiar, quando é preciso eu estou aqui. Já nada me meto medo.

ENTREVISTA 7

Data:

Horas:

Regime: Online

Entrevistadora: *Esta primeira secção de perguntas é relacionada com a caracterização geral do líder. Primeiramente, qual a sua idade?*

Entrevistado: *40 anos*

Entrevistadora: *Qual a sua formação profissional?*

Entrevistado: *Sou técnica superior de serviço social*

Entrevistadora: *Atualmente ocupa a direção técnica?*

Entrevistado: *Sim*

Entrevistadora: *Antes disso ocupava algum cargo na Instituição?*

Entrevistado: *Não, eu entrei diretamente para a direção*

Entrevistadora: *Há quanto tempo exerce funções?*

Entrevistado: *Há cerca de 2 anos e meio*

Entrevistadora: *E porque razão ingressou?*

Entrevistado: *Eu já trabalhava há 10 anos noutra instituição onde tinha atingido dentro da instituição o patamar máximo e por uma questão de desafio, de mudança e aprendizagem, concorri e acabei por ficar com a vaga.*

Entrevistadora: *E considera que é necessário haver uma formação adequada na área para exercer funções coordenadoras?*

Entrevistado: *Sim, acho que é preciso ter alguma sensibilidade e conhecimento na área.*

Entrevistadora: *Quais acha que são os seus pontos mais fortes que são essenciais para exercer funções coordenadoras?*

Entrevistado: *Acho que o facto de ser uma pessoa que se envolve, participativa em tudo o que acontece na instituição, principalmente em momentos de mais dificuldade. E acho que isso acaba por ser benéfico, não só para mim enquanto profissional que fico com um know-how em todas as áreas da instituição, mas também para a equipa, porque sempre que há uma aflição podem contar comigo e sempre que eu tenho uma aflição sei que posso contar com a equipa. Essa secalhar é uma das minhas características, é secalhar a que mais valorizo para praticar as coisas da melhor forma. A questão da empatia, que é uma coisa que está correlacionada, eu sou uma pessoa muito empática, tento sempre compreender de onde é que vem a outra pessoa, falar com ela e perceber e os motivos que a levam a (fazer algo). Acho que essas são as 2 coisas que me caracterizam enquanto diretora técnica na instituição.*

Entrevistadora: *Agora, gostava de fazer uma caracterização muito breve da instituição. A instituição possui quantos colaboradores?*

Entrevistado: *Cerca de 40*

Entrevistadora: *Só na valência dos idosos certo?*

Entrevistado: *Sim.*

Entrevistadora: *São ERPI e Centro de Dia?*

Entrevistado: *Temos ERPI, SAD e Centro de Dia.*

Entrevistadora: *E consegue estimar a quantidade de pessoas a quem fornece uma resposta social?*

Entrevistado: *Cerca de 60, provavelmente 65.*

Entrevistadora: *A instituição é financiada maioritariamente por subvenções públicas?*

Entrevistado: *Sim, pela Segurança Social.*

Entrevistadora: *Agora, vamos passar à perceção do líder quanto às crises e desafios que a Instituição sentiu. Primeiramente, quais é que considera que sejam os traços que um líder deve ter para saber gerir uma crise?*

Entrevistado: *A presença, acima de tudo a presença e envolver-se. Saber quais são as dificuldades, acompanhar as dificuldades, ou seja, as equipas nunca se sentirem abandonadas ou sozinhas. Essa eu acho que deve ser a primeira característica porque quando está tudo bem, está tudo bem, as equipas não precisam de reforço. Efetivamente quando há problemas, e posso dizer que há problemas diariamente, tivemos as questões com o covid e agora estamos a ter os problemas com o pós-covid que foram os hábitos, os vícios, as necessidades que foram criadas por estarmos numa pandemia que neste momento mantém-se as necessidades, mas as respostas já não são as mesmas. Portanto, acho que quem está à frente da instituição tem de ter um conhecimento real das necessidades, dos problemas que efetivamente existem e acompanhar as equipas até esses problemas estarem soldados, ou então haver uma resolução que ajude pelo menos a diminuí-los.*

Entrevistadora: *E como acha que deve ser a relação entre os líderes e os colaboradores nos momentos de crise?*

Entrevistado: *Deve ser muito honesta e em permanência. Não é só um problema que a crise trás, mas nós somos todos humanos e além dos problemas profissionais existem também os pessoais que por vezes por mais que nós queiramos, muitas vezes não é possível o “desligar”, que vem agravar a crise cá dentro. Por exemplo uma das problemáticas que nós temos é a abstinência, temos muitas faltas, e se não houver uma boa comunicação, se não houver um conjunto de regras que são impostas por parte da liderança e que são aceites por parte dos colaboradores, vai trazer infinitos problemas. Mas para haver esta imposição tem de haver uma comunicação efetiva, tem de haver uma compreensão de onde vem os problemas da pessoa ou que a nível de trabalho existem, que aquela pessoa ou conjunto de pessoas não estão a ter capacidades para gerir, tudo se tem de basear na comunicação. Uma comunicação transparente, assertiva, mas acima de tudo*

comunicação é essencial.

Entrevistadora: Quais foram os momentos em que sentiu que a instituição estava a passar por crises e como lidou com isso?

Entrevistado: Em boa verdade eu acho que já há 2 anos e meio que estamos em crise. Primeiro foi a pandemia, todas as questões associadas à pandemia, isolamentos, isolamentos da comunidade e individuais das funcionárias que nos levou aqui a ter um grande jogo de cintura para que o serviço continuasse a acontecer com o perfeccionismo que pretendemos. Mas efetivamente aqui nos pós pandemia, temos uma nova questão que tem a ver com o compromisso que as pessoas têm com o serviço e as suas responsabilidades. Acho que nos últimos 2 anos e meio desde que eu entrei e eu entrei numa altura em que a pandemia foi decretada, acho que nunca deixamos de estar em crise, a nível de recursos humanos, as direções sinto que não são detentoras de conhecimento que justifique algumas medidas adotadas, isto tudo dá uma crise permanente. Depois as desmotivações dos funcionários, da própria equipa técnica, trazem problemas diariamente.

Entrevistadora: Acha que existem diferenças nas crises enfrentadas pelo Terceiro Setor em relação aos outros setores?

Entrevistado: Acredito que sim porque nós somos muito limitados nos nossos recursos, nós temos um limite dos nossos recursos, nomeadamente nos recursos humanos. Ou seja, se temos 10 pessoas a trabalhar, se faltarem 5, nós não temos 5 que vamos buscar a outros serviços. Ou não podemos pegar naquele serviço e aloca-lo a outra zona que empresas que têm mais recursos humanos e físicos podem fazer

Entrevistadora: Última secção é relativamente aos desafios do líder nas instituições, mais a título pessoal. Como coordenadora nestes últimos 2 anos e meio, quais acham que foram os desafios, a nível pessoal e profissional, que enfrentou?

Entrevistado: Em primeiro lugar compreender os objetivos da direção. Tenho alguma dificuldade em os compreender, compreender qual é a visão, o motivo que levou a tomar determinadas decisões que não estão necessariamente de acordo com aquilo que eu vivo, aquilo que eu vejo e lido diariamente. Porque eu acabo por estar a fazer a ponte daquilo que a direção enquanto órgão máximo e aquilo que os serviços necessitam, eu tenho de encontrar esse meio termo e tenho muita dificuldade por vezes a perceber este lado e tenho muita dificuldade em transportar da direção para as equipas. Depois as equipas por sua vez não compreendem nem aceitam um conjunto de regras que são impostas unilateralmente naquela que é a sua realidade. Há uma discrepância muito grande naquilo que a teoria diz e naquilo que a realidade nos mostra. Portanto

efetivamente esta gestão da direção e colaboradores é muito complexa e é provavelmente a maior dificuldade que sinto. Posteriormente a isso é a falta de bons profissionais, seja em que área seja, no sentido de compromisso, entrega e boa execução. Vê-se por vezes nas faltas que são dadas por tudo e por nada, nos turnos que correm mal porque não há envolvimento, é efetivamente outro desafio. Mas como também passamos uma fase em que não há pessoas para trabalhar, nem credenciadas nem não credenciadas, pura e simplesmente não há pessoas para trabalhar... Eu já cheguei a chamar 20 pessoas para entrevistas em que só me apareceu uma e isso é assustador porque depois leva-nos a aceitar qualquer pessoa que apareça e a termos de manter qualquer pessoa que apareça e que não desempenhe as suas funções como não pretendemos mas como não possuímos mais recursos temos que as aceitar, que as envolver e isso destabiliza muito as equipas, porque depois temos pessoas que estão cá desde sempre e que têm a sua missão aqui dentro, que trabalham por elas e por outros, que ficam cansadas e às tantas começam a entrar no ritmo do “não quero saber” e isto traz-nos problemas diários e contantes. E isto serão as nossas maiores dificuldades, a relação com a direção e a falta com os recursos humanos porque nos estamos sempre muito abaixo daquilo que são as nossas necessidades e não estamos com o padrão de qualidade que pretendíamos.

Entrevistadora: Sentiu que estava preparada no momento em que instituição passou por dificuldades?

Entrevistado: Sim porque lá está, esta questão da envolvência leva-nos a ver as coisas com mais objetividade e conseguir compreender onde é que estão os pontos que precisam de atuação urgente e prioritária. E como tenho uma boa relação com as minhas colegas de trabalho, quer a nível de comunicação quer a nível de discutimos os problemas que existem desde os menores a maiores. Quando chegou uma dificuldade, nos já tínhamos este senso de equipa formado, ou seja todas as decisões foram tomadas em consonância, todas foram conversados e avançamos enquanto equipa, não avancei eu enquanto diretora, avancei enquanto equipa portanto não custou muito a que tivéssemos sucesso

Entrevistadora: Acredita que a instituição consegue receber apoio estatal suficiente

Entrevistado: Não, são muito baixos para a nossa necessidade. Nos enquanto instituição não temos arcaboço financeiro, nem nunca vamos ter para conseguir fazer frente a nossa necessidade

Entrevistadora: O que acha que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou?

Entrevistado: Consegui aprender que temos de ser muito resilientes e de estar sempre preparados porque hoje pode estar tudo bem, mas amanhã pode estar tudo mal então temos que estar sempre preparados para o mal. E continuo a brincar e a fomentar o espírito de equipa, a união e a

compreensão entre todos porque nestes momentos é isso que fica à flor da pele. A entreaajuda, a compreensão, o envolvimento e a comunicação por isso eu acho essencial para qualquer elemento da direção, da direção técnica, para qualquer membro da instituição que tem que estar envolvido também naquilo que são as dificuldades de cada um dos funcionários e isso ajuda nos a estar preparados.

ENTREVISTA 8

Data:

Horas:

Regime: Online

Entrevistadora: *Esta primeira fase de questões será para a conhecer e fazer uma caracterização sua. Primeiro que tudo, quantos anos tem?*

Entrevistado: *58*

Entrevistadora: *E qual é a sua formação?*

Entrevistado: *Eu sou assistente social e tenho uma pós graduação em gestão de organizações sociais.*

Entrevistadora: *Atualmente é diretora técnica da Instituição?*

Entrevistado: *Sou Diretora Geral, para além de diretora técnica da grande maioria das respostas sociais, sou também diretora geral.*

Entrevistadora: *E há quanto tempo ocupa esta posição?*

Entrevistado: *Desde que vim para a Instituição, comecei logo como coordenadora. Portanto eu estou na instituição há quase 30 anos.*

Entrevistadora: *E qual foi a razão pela qual ingressou?*

Entrevistado: *Na altura trabalhava para o departamento de estatística da Segurança Social e andava pelo país porque andava a fazer estudos a nível estatístico, que depois iam dar origem à implementação de novas políticas sociais. Eu estive num estudo que deu origem ao rendimento mínimo garantido. Mas andava pelo país todo. Entretanto a Segurança Social de Aveiro pretendia que a instituição onde eu estou a trabalhar agora passasse a ser uma Técnica de Serviço Social porque o trabalho que estava a ser feito era por religiosas, numa urbanização aqui com uma densidade demográfica elevada e perguntaram-me se não queria assumir este desafio. E pronto, cá estou*

Entrevistadora: *Considera que é necessária uma formação adequada para exercer funções coordenadoras no Terceiro Setor?*

Entrevistado: *Sim.*

Entrevistadora: *Quais é que considera que são os seus traços mais caraterísticos para liderar a Instituição?*

Entrevistado: *Eu acho que sou resiliente e tenho uma enorme capacidade de resistência à frustração. Porque efetivamente nós somos deparados diariamente com situações complicadas e é preciso uma grande capacidade de resistir à frustração.*

Entrevistadora: *Nesta segunda secção de perguntas, vamos fazer uma breve caraterização geral da Instituição. Primeiro que tudo, quantos colaboradores tem a instituição?*

Entrevistado: *75*

Entrevistadora: *E as principais áreas de atuação são quais?*

Entrevistado: *Nós abrangemos desde crianças, desde a creche, até à população idosa, portanto abarcamos todas as faixas etárias. Para além disso temos também algumas situações em que temos grupos específicos de intervenção. Portanto intervimos também com toxicodependentes, trabalhadoras do sexo, sem-abrigo...*

Entrevistadora: *Têm alguma área que se foquem mais? Sei que têm também creche...*

Entrevistado: *Tem creche, tem pré-escolar, tem ATL. Depois temos um centro comunitário. Temos uma equipa de intervenção direta que trabalha na área das toxicodependências, temos um projeto que é o GIROS, que trabalha na redução de riscos e minimização de danos. Temos um balneário para pessoas em situação de sem abrigo, balneário, vestiário e lavandaria. Temos uma cozinha social, temos um estabelecimento residencial para pessoas idosas, temos serviços de apoio domiciliário.*

Entrevistadora: *Consegue-me estimar mais ou menos a quantidade de pessoas a quem fornece uma resposta social?*

Entrevistado: *Nós fizemos em 2014 um Diagnóstico de Impacto Social e mantém-se mais ou menos os mesmos dados. Temos de população abrangida, na área da educação, 192 crianças, pessoas que recorrem à alimentação, temos uma média de 794 pessoas. Pessoas que tiveram acesso a higiene, 190 pessoas. 54 pessoas que usufruíram de cuidados de saúde e 46 pessoas que integraram programa de tratamento de substâncias psicoativas.*

Entrevistadora: *As pessoas que recorrem à alimentação são as que usufruem da cantina social?*

Entrevistado: *Não, a nossa cozinha social está integrada no centro comunitário e cresceu muito, antes de terem surgido as cantinas sociais. Qual é a diferença entre a nossa cozinha social e as cantinas? A cozinha social fornece refeições diariamente, almoço e jantar, e tem também refeitório. Ou seja, as pessoas comem no local. Enquanto nas cantinas sociais as pessoas vão*

buscar e tem uma capacidade de acordo com o acordo que fizeram com a Segurança Social, nós damos resposta a todas as situações que nos aparecerem. Ou seja, que sejam reencaminhadas para os serviços ou que estejam em situação de emergência social, nós atendemos todas as pessoas.

Entrevistadora: A instituição é financiada maioritariamente por subvenções públicas?

Entrevistado: Sim. Essencialmente por fundos públicos, de acordos com a Segurança Social e o Ministério da Saúde e com a Câmara, neste momento com a Autarquia Local. Neste momento temos acordos com o Município.

Entrevistadora: Nesta próxima secção, vamos perceber a perceção do líder quanto às crises que podem surgir na Organização. Primeiro que tudo, quais é que considera que devem ser os traços principais que um líder deve possuir na gestão de crises?

Entrevistado: Eu acho que a questão mais importante é a comunicação e a forma como se comunica com o outro. Acho que deve haver efetivamente empatia, mas há uma coisa que eu acho que é fundamental, que é o amor. Eu acho que devemos ver os nossos colegas, os colaboradores que trabalham connosco como pessoas como nós. E se eles estão felizes vão conseguir trabalhar muito melhor e alcançar resultados muito melhores do que se estiverem, se não virem as suas condições satisfeitas, se não se sentirem bem no seu local de trabalho.

Entrevistadora: Acabou por me responder a isto, mas quer aprofundar na relação e como deve ser feita entre os líderes e os colaboradores nos momentos de crise?

Entrevistado: Como acabei de dizer, uma relação de proximidade. Deve ser de trabalhar com a equipa. Eu sou contra todo o tipo de autoritarismo e nós temos de ouvir os colaboradores e tentar encontrar consensos.

Entrevistadora: Agora, vou-lhe pedir que pense nos momentos em que sentiu que a Instituição estava a passar por momentos de crise. Quero que me diga quais foram e como foram ultrapassados?

Entrevistado: A crise mais recente teve a ver com a questão do covid. Não fui eu que estive a gerir a situação de crise, foi mais um elemento da direção, porque na altura foi-me diagnosticado um problema de saúde e eu fui operada precisamente no mês, em março de 2020, e estive ausente 3 meses em processo de recuperação. Acho que foi muito bem gerido. Acho que o elemento da direção que assumiu a gestão, e foi uma gestão complicada, porque era uma coisa nova, inovadora, com layouts, acho que foi muito bem gerida. Assim mais recente, passamos há vários anos e ainda tínhamos o senhor padre como presidente da direção, passamos por momentos complicados em termos financeiros. E efetivamente acho que conseguimos ultrapassar porque

conseguimos constituir uma equipa com representantes das várias respostas sociais e criamos uma equipa para a sustentabilidade da instituição. E conseguimos implementar um plano, um plano de ação para a sustentabilidade, que nos permitiu ultrapassar essa crise que foi muito grande. Através de várias ações conseguimos negociar contratos que tínhamos de água de luz de gás de seguros de fornecimentos de refeições. Conseguimos organizar eventos, reduzir os consumos energéticos. E isto foi um esforço de toda a instituição e de todos os colaboradores. Acho que demos todos as mãos e conseguimos fazer alguma coisa e ultrapassar.

Entrevistadora: Na sua opinião acredita que existem diferenças nas crises enfrentadas e por conseguinte na sua resolução quando estamos a comparar organizações do terceiro setor com as outras organizações do primeiro e segundo setor?

Entrevistado: Eu acho que sim porque as instituições do terceiro setor estão habituados praticamente a fazer milagres. Portanto nós conseguimos com pouco fazer muito porque somos obrigados. Temos uma capacidade de enfrentar os problemas maiores do que os outros setores.

Entrevistadora: Estamos a chegar ao final desta entrevista. Nesta última secção, vamos abordar os principais desafios de um líder numa organização do Terceiro Setor. A título pessoal, quais acha que foram os principais desafios que enfrentou nestes últimos 30 anos?

Entrevistado: Foi o tempo de me adaptar à mudança de direções. Acho que sempre me adaptei bem, melhor com umas do que com outras. O último grande desafio foi a morte do Padre que era um líder carismático e tinha uma capacidade enorme de resolução de problemas, de comunicação com os colaboradores e efetivamente foi muito complicado conseguir e acho que neste momento a própria instituição ainda está um bocadinho combatida. Portanto eu acho que o maior desafio tem sido esse, é conseguir lidar com pessoas que têm formações diferentes, a grande maioria nem tem formação na área da gestão, na área das IPSS e do terceiro setor e secalhar deviam ser gestores que deviam estar à frente. E se há uns que têm mais sensibilidades que outros porque têm formação superior, há outros que não têm. Nós que somos funcionários e estamos em cargos de chefia, temos de ter uma capacidade muito grande de contornar as diferentes formas de estar para conseguir levarmos água ao nosso moinho. Mas tenho conseguido, umas vezes melhor, outras vezes pior

Entrevistadora: Sentiu que estava preparada nos momentos em que a instituição passou por dificuldades?

Entrevistado: Não estava preparada, mas preparei-me porque acho que é um bocado o lema das pessoas que trabalham no Terceiro Setor. Quando não sabem procuram. E quando eu me vi nessa situação eu procurei quem me ajudasse. Nós temos aqui a Universidade de Aveiro e temos uma

grande relação com a Universidade então quando temos algum tipo de problema é com a universidade que pedimos ajuda. O primeiro observatório social na Universidade surgiu por causa de nós, porque eu senti que havia necessidade. Por exemplo no bairro de Santiago que é uma urbanização, quando eu vim para lá trabalhar, tinha grandes problemas de delinquência juvenil. E eu vim sozinha, na altura era a única assistente social no bairro e falei com o padre. E disse " nos precisamos de fazer alguma coisa do bairro mas preciso de alguém que tenha conhecimentos e que faça uma avaliação com bases científicas e nos diga como é que nos temos de intervir" e foi feito efetivamente um estudo pela universidade de Aveiro a esse nível que nos indicou quais eram os melhores caminhos, quais eram as melhores respostas sociais na altura para nos conseguirmos resolver aquele problema que era grave de delinquência juvenil no bairro. Esse é um do exemplo, mas temos outros, por exemplo, nos agora recentemente tivemos problemas com sem abrigo e queremos implementar um projeto de habitação para os sem abrigo. E tínhamos um projeto que é o HOUSING FIRST, que não sei se já ouviu falar que é Casas Primeiro, que +é um projeto para sem abrigo e houve a oportunidade de pedir também a universidade para fazer um estudo sobre a forma de provar que esse projeto seria o mais benéfico para os utentes ao mesmo tempo que a sustentabilidade financeira ficaria mais barato que as respostas sociais que existem de centros de alojamento. E tivemos sorte porque estive com um conjunto de investigadores da área das matemáticas, de universidades estrangeiras e também da universidade de Aveiro. E conseguimos que fosse feito um estudo através de fórmulas matemáticas a provar que aquela resposta seria a mais indicada para implementar em Aveiro. Nós temos a nosso favor este conhecimento e esta proximidade a universidade

Entrevistadora: Sentiu que a organização consegue receber apoio estatal suficiente nos momentos difíceis?

Entrevistado: Eu acho que sim. Temos vindo nos momentos difíceis a receber este apoio. E até acho que a questão do covid 19, até acho que fomos muito apoiados, quer pelo estado quer pelo município, não posso dizer que não.

Entrevistadora: Uma última questão, o que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou

Entrevistado: Eu estou sempre a aprender. Aprender que efetivamente sem esforço não se consegue nada e que não devemos enfrentar os problemas sozinhos, temos de tentar com quem esta ao nosso lado para juntos conseguirmos alcançar resultados positivos e transformar muitas vezes as crises em oportunidades que eu acho que é isso que temos vindo a fazer.

ENTREVISTA 9

Data:

Horas:

Regime: Online

Entrevistadora: *Esta entrevista vai-se dividir em 4 secções. Numa fase inicial vou tentar estabelecer uma caracterização geral sua. Para isso, gostava de saber a sua idade*

Entrevistado: *27*

Entrevistadora: *Qual a sua formação?*

Entrevistado: *Sou licenciado em serviço social e tenho uma pós-graduação em gestão de recursos humanos*

Entrevistadora: *Atualmente é diretor técnico?*

Entrevistado: *E assistente social sim.*

Entrevistadora: *Tinha-me dito que ocupava há pouco tempo esta posição certo?*

Entrevistado: *Sim apenas desde outubro*

Entrevistadora: *Antes de ocupar este cargo já trabalhava como assistente social nesta instituição?*

Entrevistado: *Não, eu assumi funções em outubro como diretor técnico, antes era assistente social noutra instituição*

Entrevistadora: *Qual foi a razão pela qual assumiu este cargo? Foi o desafio?*

Entrevistado: *Era algo que eu já ambicionava e depois o facto de na outra instituição estar numa substituição de licença de maternidade. O principal motivo que me fez mudar foi a questão da estabilidade?*

Entrevistadora: *Quais é que considera que são os seus traços mais característicos para liderar a Instituição?*

Entrevistado: *A empatia, acho que é um traço importante para conseguirmos chegar as pessoas. Não posso dizer que seja totalmente organizado, mas sou organizado na minha desorganização. A questão do profissionalismo, considero-me profissional nos projetos que abraço.*

Entrevistadora: *Considera que é necessária uma formação adequada para exercer funções coordenadoras no Terceiro Setor?*

Entrevistado: *Sim, formação e competências.*

Entrevistadora: *Nesta próxima secção de perguntas vamos estabelecer uma caracterização geral da instituição. A instituição possui quantos colaboradores?*

Entrevistado: *Neste momento somos 34 funcionários*

Entrevistadora: *Vocês funcionam com CATL, Pré-escolar...*

Entrevistado: *Sim temos creche, temos pré-escolar, temos CATL. Temos o serviço de apoio domiciliário. Tivemos até ao final de maio o projeto CLDS que já terminou. Temos também o protocolo do SAS – Serviço de atendimento e acompanhamento social de RSI com a Câmara e neste momento temos o projeto do BPI Séniores que também ganhamos o prémio e estamos a desenvolver a atividade.*

Entrevistadora: *Consegue estimar a quantidade de pessoas a quem a instituição fornece uma resposta social?*

Entrevistado: *Neste momento são cerca de 116, sem contar com os utentes que são acompanhados pelo SAS e pelo BPI.*

Entrevistadora: *A instituição é financiada maioritariamente por subvenções públicas?*

Entrevistado: *Exatamente. Donativos vamos tendo a nível alimentar. Mas sim é tudo com apoios do estado.*

Entrevistadora: *Nesta terceira secção queria ter aqui um pouco da sua perceção quanto às crises que a instituição enfrentou. Neste caso como está há pouco tempo neste cargo, peço-lhe também para refletir sobre a sua posição na Instituição anterior.*

Entrevistado: *Secalhar não na Instituição anterior, mas na anterior a essa, porque só estive um mês nesta última.*

Entrevistadora: *De acordo com as experiências que já viveu, quais acha que são os principais traços que um coordenador deve possuir para gerir uma crise?*

Entrevistado: *A questão da empatia que eu acho que é fundamental em todas as situações. Não só com os utentes, mas com os colaboradores e os familiares dos utentes. Acho que isso é o fundamental é tentarmos também pormo-nos do lado do outro, compreender a perspetiva do outro para tentar também compreender o porquê de determinado comportamento, de determinado pensamento e tentarmos também desmistificar as questões que são colocadas, acho que isso é a principal característica.*

Entrevistadora: *Como acha que deve ser a relação do coordenador com o colaborador em momentos mais difíceis?*

Entrevistado: *Tem de ser uma relação de proximidade e compreensão porque se nós não formos próximos dos colaboradores, compreensíveis, no nosso dia a dia, vai haver mais resistência por parte do colaborador em acatar determinadas orientações. Ou então se acartar eventualmente vai ser um bocado contrariado e isso também não é aquilo que queremos porque de certa forma poderá influenciar o tratamento dos utentes*

Entrevistadora: *Quais são os momentos em que sentiu, e pensando em primeiro lugar na*

instituição que está agora e depois nas outras em que esteve, quais foram os momentos em que sentiu que a instituição estava a passar por um momento de crise e como foi ultrapassado?

Entrevistado: Por exemplo na questão do covid acho que todos passamos por algumas dificuldades. Primeiro os recursos humanos, tentar garantir o mínimo de pessoal que garantisse o mínimo de serviços e também não foi fácil chegar as pessoas porque não só a instituição, os utentes e os funcionários estavam com medo desta questão do que era o vírus porque era um novidade para todas e de certa forma tentar sensibilizar as pessoas que não tivessem medo de ir ter com os utentes e proteger os utentes e fazer o serviço não foi muito fácil. Porque as pessoas também se defendiam dizendo que tinham família em casa de não podiam apanhar o vírus e então não iam fazer o serviço. Essa foi uma das principais dificuldades que encontrei, mas foi ultrapassado, conversando com as pessoas e sensibilizando e chamando a atenção. Porque o nosso principal papel e de chegar a pessoa e garantir a dignidade mínima da pessoa, a dignidade humana, que é o que eles precisam porque eram o único apoio e alguém o tinha de garanti que somos nos

Entrevistadora: Na sua opinião acredita que existem diferenças nas crises enfrentadas e por conseguinte na sua resolução quando estamos a comparar organizações do terceiro setor com as outras organizações do primeiro e segundo setor

Entrevistado: De certa forma foi diferente porque além de sermos uma entidade privada, sermos uma IPSS privada e com recursos mínimos, não tínhamos meio para contratar mais pessoas que nos pudessem dar mais apoio. Ou seja, estamos sempre limitados aquilo que temos a nível bancário. A nossa liquidez e muito reduzida ou seja fazer face a estas crises não é fácil e muito limitado.

Entrevistadora: Numa fase final vou lhe pedir que reflita a nível pessoal quais foram os principais desafios que enfrentou nesta nova posição

Entrevistado: Basicamente o principal desafio é relativamente à minha idade. Eu assumi um cargo de direção técnica com 23, 24 anos e aos 24, 25 anos continuei com uma posição de chefia e neste momento voltei a abraçar este desafio. Não é fácil porque vir uma pessoa de fora novinha, fresquinha, sem muita experiencia e que não conhece as pessoas, não conhece os utentes, não conhece a rotina da casa, é sempre uma grande dificuldade de encaixe, não só para mim mas também para as pessoas que estão ca há alguns anos e é uma adaptação que digo que não é fácil mas que tem de ser feita

Entrevistadora: Sentiu que estava preparado no momento em que as instituições passam dificuldades

Entrevistado: *Eu acho que sempre que há alguma crise nos nunca estamos preparados mas temos de assumir que estamos e procurar resolver os problemas assim de um momento para o outro.*

Acho que é o que faz a diferença, é a criatividade no momento de crise e a resolução

Entrevistadora: *Na sua opinião, sente que as instituições conseguem receber apoio estatal suficiente nos momentos de crise?*

Entrevistado: *Não, é insuficiente*

Entrevistadora: *O que conseguiu aprender com base nas experiências que enfrentou*

Entrevistado: *A nível pessoal considero-me uma pessoa mais tímida e aquilo que eu tenho aprendido e mediante as adversidades e aquilo que vamos passando é não deixar acumular determinados comentários, determinadas rivalidades e confrontar sempre as pessoas com essas questões. Não de uma forma autoritária, mas de uma posição também de aprendizagem. Se eu sei que x pessoa fez determinado comentário neste momento já sou capaz de cegar ao pé da pessoa e conversar com essa pessoa e tentar perceber porque é que essa pessoa pensa dessa forma e eventualmente tentarmos arranjar uma alternativa que o que eventualmente ela não está de acordo. Isso foi um dos principais desafios, não só relativamente à idade, mas estar na instituição ser novo. É uma coisa que se aprende no dia a dia. Lidar com pessoas não é fácil.*