



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**  
**Instituto Politécnico da Guarda**

**Estudo do Perfil dos Presidentes das IPSS:  
Caso Distrito da Guarda**

Projecto aplicado do Mestrado em Gestão,  
Especialização: Administração Pública

**Cristina Maria Cerejo Serra**  
Maio de 2010

Instituto Politécnico da Guarda  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

# **Estudo do Perfil dos Presidentes das IPSS: Caso Distrito da Guarda**

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Orientador: Professor Doutor Amândio Pereira Baía

Cristina Maria Cerejo Serra, N.º 49  
Maio 2010

## Errata

O conteúdo da página 125 deverá ser substituído pelo seguinte:

### IV. Comportamentos e Características do Líder (Presidente da IPSS) na IPSS

22. Dos seguintes comportamentos e características marque com uma cruz a opção que, no seu entender, melhor o descreve:					
Escolha uma e uma só característica ou comportamento, sendo que:					
1- Não concordo;	2 - Concordo pouco;	3 - Concordo;	4 - Concordo muito;	5 - Concordo totalmente.	
	1	2	3	4	5
Ter uma visão					
Ser dominante					
Possuir autoconfiança					
Ser um agente de mudança					
Ser controlador e monitorizar					
Definir a estrutura da IPSS					
Ser uma fonte de inspiração					
Motivar os funcionários da IPSS					
Dar orientações específicas					
Definir os objectivos a alcançar					
Delegar responsabilidades aos funcionários					
Dar atenção personalizada aos funcionários					
Estabelecer as regras da IPSS					
Preocupar-se com as necessidades dos funcionários					
Apoiar os funcionários na realização das suas tarefas					
Tentar fazer o que a maioria deseja					
Consultar os funcionários aquando da tomada de decisão					
Deixar que os funcionários tomem as suas decisões					
Enfatizar o relacionamento interpessoal					
Enfatizar o aspecto técnico do trabalho na IPSS					
Envolver os funcionários na definição de objectivos					
Envolver os funcionários na preparação de decisões					
Ter um papel de facilitador e comunicador					
Ser carismático					
Reconhecer os bons desempenhos dos funcionários					
Ter um relacionamento formal com os funcionários					
Resolver conflitos					
Encorajar a cooperação					
Ter um processo de decisão totalmente centralizado					
Manter um relacionamento de confiança com os funcionários					
Manter um relacionamento de respeito com os funcionários					
Estar concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos					

Muito obrigado pela sua colaboração!

## **AGRADECIMENTOS**

*Esta dissertação não foge à regra da maioria dos estudos académicos, pelo que envolve a participação de várias pessoas.*

*É, pois, este o lugar adequado para se fazer uma referência a todos aqueles professores que se dispuseram a transmitir-nos os conhecimentos necessários ao longo destes anos.*

*Não podemos deixar passar a oportunidade de fazer uma referência muito especial ao Professor Doutor Amândio Pereira Baía, pela disponibilidade na realização e concretização deste trabalho.*

*Também os nossos sinceros agradecimentos aos presidentes das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito da Guarda que se mostraram sempre disponíveis e sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho.*

*E por último, a todos os colegas e amigos que me apoiaram e incentivaram ao longo da realização deste trabalho.*

## RESUMO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) representam, no panorama nacional, um pilar de sustentabilidade ao criar instituições com serviços qualificados de modo a assegurar a prestação de serviços que, de outra forma, como bem sabemos, o Estado não conseguiria garantir por si só. Também a nível do Distrito da Guarda esta realidade se verifica.

A falta de informação sobre os aspectos relacionados com a caracterização da motivação e liderança dos Presidentes das IPSS assumem-se como determinante para um entendimento da realidade social do Distrito da Guarda.

O objectivo do nosso estudo é disponibilizarmos informação considerada relevante e útil para que a Acção Social ancorada nos apoios das Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Instituto de Emprego e Formação Profissional e Centro Distrital para que possam, de uma forma mais fidedigna, definir as suas políticas nesta área.

O nosso ensejo é que este objectivo tenha sido conseguido e doravante que as respostas sociais às populações mais carenciadas e debilitadas possam ter uma maior eficácia fruto de uma maior sustentação no conhecimento das IPSS do Distrito da Guarda.

**Palavras-chave:** IPSS, Motivação, Liderança.

## **ABSTRACT**

Private Institutions for Social Solidarity represent, nationally, a focus of sustainability by creating institutions with qualified services in order to secure services that would not otherwise be guaranteed by the State. This reality is evident in the District of Guarda.

The lack of information about areas related with the characterization of the motivation and leadership of Private Institutions for Social Solidarity Presidents is determinant for an understanding of the social reality of the District of Guarda.

The objective of our study is to make available information considered relevant and useful so that the Social Services dependent on support from Town Councils and their affiliates, the Institute for Employment and Professional Training and the Local Government Office can, in a reliable way, define their policies in this area.

Our objective is that this goal should be achieved and the social responses to the more needy populations can be more fruitful of a greater sustainability of the Private Institutions for Social Solidarity of the District of Guarda.

**Key-words:** Private Institutions for Social Solidarity, motivation, leadership

# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS .....	vi
ÍNDICE DE MAPAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	vii
GLOSSÁRIO.....	viii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 - Enquadramento do Problema .....	2
1.2 - Objectivos da Investigação .....	4
1.3 - Fases da Investigação .....	5
1.4 - Estrutura da Investigação .....	5
1.5 - Caracterização Geral do Distrito da Guarda .....	6
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	11
2.1 - Introdução .....	12
2.2 - Caracterização das IPSS.....	12
2.2.1 - Noção e Objectivos .....	13
2.2.2 - Evolução Histórica das IPSS.....	14
2.2.3 - Enquadramento Legal .....	15
2.2.4 - Relações entre as IPSS e o Estado .....	20
2.2.5 - As IPSS e a Acção Social.....	24
2.3 - Teorias da Motivação .....	25
2.3.1 - Considerações Gerais .....	26
2.3.2 - Definição de Motivação .....	28
2.3.3 - Principais Teorias da Motivação .....	29
2.3.4 - O Futuro das Teorias da Motivação .....	36
2.3.5 - Técnicas de Motivação e <i>Empowerment</i> .....	36
2.4 - Teorias da Liderança .....	38
2.4.1 - Considerações Gerais .....	39
2.4.2 - Definição de Liderança .....	40
2.4.3 - Principais Teorias da Liderança .....	41
2.4.4 - O Futuro das Teorias da Liderança .....	44
2.4.5 - A Diferença entre Gestão e Liderança .....	46
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	48
3.1 - Introdução .....	49
3.2 - Objectivos .....	50
3.3 - Hipóteses de Investigação .....	50

3.4 - Método .....	52
3.4.1 - Desenho da Metodologia desta Investigação .....	52
3.4.2 - Recolha de Dados .....	53
3.4.3 - Amostra .....	55
3.4.4 - Apresentação e Tratamento da Informação.....	56
<b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 - Apresentação dos Resultados Obtidos na Investigação .....	60
4.1.1 - Caracterização da IPSS - Parte I: Questionário.....	61
4.1.2 - Dados Pessoais do Presidente da IPSS - Parte II: Questionário.....	69
4.1.3 - Dados Profissionais do Presidente da IPSS – Parte III: Questionário .....	73
4.1.4 - Análise dos Instrumentos de Medida - Parte III e Parte IV: Questionário.....	78
4.1.5 - Motivações dos Presidentes das IPSS .....	79
4.1.6 - Liderança dos Presidentes das IPSS .....	85
4.2 - Índice das Variáveis .....	91
4.2.1 - Índice das Variáveis Representativas da Motivação .....	92
4.2.2 - Índice das Variáveis Representativas da Liderança .....	92
4.2.3 - Exploração dos Índices das Variáveis.....	93
4.2.4 - Comparação dos Factores .....	94
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES .....</b>	<b>102</b>
5.1 - Introdução .....	103
5.2 - Discussão de Resultados .....	103
5.3 - Implicações do Estudo .....	109
5.4 - Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.....	110
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>112</b>
<b>WEB REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>117</b>
<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Área do Distrito da Guarda .....	8
Tabela 1.2 - População do Distrito da Guarda.....	8
Tabela 1.3 - População por grupo etário - Ano 2008.....	9
Tabela 3.1 - Instituições Registadas na Direcção Geral da Segurança Social .....	52
Tabela 3.2 - Instituições Comparticipadas pela Segurança Social.....	53
Tabela 3.3 - IPSS Comparticipadas por Concelho, em 24/07/2009 .....	55
Tabela 4.1 - Questionários recebidos .....	60
Tabela 4.2 - Questionários recebidos por Concelho .....	60
Tabela 4.3 - Questionários não recebidos por Concelho .....	61
Tabela 4.4 - Tipo de instituição .....	61
Tabela 4.5 - Antiguidade da instituição.....	62
Tabela 4.6 - Enquadramento jurídico .....	62
Tabela 4.7 - Respostas sociais desenvolvidas pela instituição .....	63
Tabela 4.8 - Tipo de acordo de cooperação.....	65
Tabela 4.9 - Número de utentes abrangidos por acordo de cooperação .....	65
Tabela 4.10 - Número de IPSS com/ sem utentes extra-acordo .....	66
Tabela 4.11 - Número de utentes existentes extra-acordo .....	66
Tabela 4.12 - Número de utentes abrangidos por acordo de cooperação e extra-acordo.....	67
Tabela 4.13 - Acordo de colaboração com outras entidades (excluindo a Segurança Social) .....	67
Tabela 4.14 - Total de acordos de colaboração com outras entidades.....	68
Tabela 4.15 - Acções de fiscalização dos serviços do ISS.IP nos últimos 3 anos .....	69
Tabela 4.16 - Idade do presidente da IPSS .....	70
Tabela 4.17 - Género do presidente da IPSS .....	70
Tabela 4.18 - Habilitações literárias do presidente da IPSS .....	71
Tabela 4.19 - Estado civil do presidente da IPSS .....	72
Tabela 4.20 - Ocupação profissional .....	72
Tabela 4.21 - Situação profissional .....	73
Tabela 4.22 - Distância a que vive da IPSS.....	73
Tabela 4.23 - Número de anos que exerce o cargo de presidente na IPSS .....	74
Tabela 4.24 - Número de mandatos no cargo de presidente na IPSS .....	74
Tabela 4.25 - Primeira vez que exerce o cargo de presidente na IPSS .....	75
Tabela 4.26 - Outro cargo directivo noutra IPSS .....	76
Tabela 4.27 - Número de horas, em média, que dedica por semana ao trabalho da IPSS .....	76
Tabela 4.28 - Horário em que o presidente está presente na IPSS .....	77
Tabela 4.29 - Forma como entrou para os órgãos sociais da instituição .....	78
Tabela 4.30 - Valores do <i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</i> .....	79
Tabela 4.31 - Valores do <i>Alpha de Cronbach</i> .....	79
Tabela 4.32 - Motivações dos presidentes das IPSS.....	80
Tabela 4.33 - FM: Motivações .....	81
Tabela 4.34 - Análise da fiabilidade do factor FM1: Motivações-1 .....	82
Tabela 4.35 - Análise da fiabilidade do factor FM2: Motivações-2 .....	83
Tabela 4.36 - Análise da fiabilidade do factor FM3: Motivações-3 .....	84
Tabela 4.37 - Análise da fiabilidade do factor FM4: Motivações-4 .....	84
Tabela 4.38 - Comportamentos e características do líder (presidente da IPSS) na IPSS.....	85
Tabela 4.39 - FL: Liderança .....	87
Tabela 4.40 - Análise da fiabilidade do factor FL1: Liderança-1 .....	88
Tabela 4.41 - Análise da fiabilidade do factor FL2: Liderança-2.....	89
Tabela 4.42 - Análise da fiabilidade do factor FL3: Liderança-3.....	90
Tabela 4.43 - Análise da fiabilidade do factor FL4: Liderança-4.....	90
Tabela 4.44 - Análise da fiabilidade do factor FL5: Liderança-5.....	91
Tabela 4.45 - Índice das Motivações .....	92
Tabela 4.46 - Índice da Liderança .....	92
Tabela 4.47 - Factores de motivação por designação .....	94
Tabela 4.48 - Factores de liderança por designação .....	95

Tabela 4.49 - Idade do presidente da IPSS .....	96
Tabela 4.50 - Resultados da análise da diferença de médias em função da idade do presidente da IPSS ..	97
Tabela 4.51 - Género do presidente da IPSS .....	98
Tabela 4.52 - Habilitações literárias do presidente da IPSS .....	98
Tabela 4.53 - Estado civil do presidente da IPSS .....	99
Tabela 4.54 - Ocupação profissional do presidente da IPSS .....	99
Tabela 4.55 - Distância a que o presidente vive da IPSS.....	100
Tabela 4.56 - Antiguidade do cargo do presidente da IPSS .....	100
Tabela 4.57 - Horas de trabalho .....	101
Tabela 4.58 - Resumo dos dados do presidente da IPSS .....	101
Tabela 4.59 - Resumo das diferenças existentes nas diversas hipóteses .....	108

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1.1 - Distrito da Guarda.....	6
Mapa 1.2 - Localização do Distrito da Guarda.....	7

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo Básico de Motivação .....	27
Figura 2.2 - Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow .....	31
Figura 2.3 - Níveis de Necessidades segundo Alderfer .....	34
Figura 2.4 - Visão Comparativa das Quatro Teorias Motivacionais .....	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Respostas sociais desenvolvidas pela instituição .....	64
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Questionário .....	120
Anexo II - Explicação dos Índices das Variáveis .....	126
Anexo III - Resultados da análise da diferença de médias por grupos e factores .....	137

## **GLOSSÁRIO**

IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISS, I.P.	Instituto da Segurança Social, I.P.
INE	Instituto Nacional de Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
DL	Decreto-Lei
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
UNICEF	Fundo das Nações para a Infância
GRH	Gestão de Recursos Humanos
DGSS	Direcção Geral da Segurança Social
FM	Factor Motivações
FL	Factor Liderança

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

## **1.1 - Enquadramento do Problema**

A sociedade Portuguesa vive momentos de grande incerteza face a um futuro que se avizinha cada vez mais exigente e em constante mutação, provocando alterações nas condições sociais das populações, nomeadamente ao nível do seu modo de vida. Existe um grande grupo de pessoas que ao serem envolvidas nestas condições acabam por se enquadrarem numa situação de pobreza.

Nos dias de hoje verifica-se que há muitas pessoas, outrora com condições mínimas de subsistência, proporcionadas pelos rendimentos que conseguiam, provenientes das actividades do seu trabalho que iam conseguindo e mantendo, que actualmente estão a passar por grandes dificuldades.

Assistimos hoje em dia a uma deterioração das condições de vida das pessoas por efeitos da perda de rendimentos em consequência da perda dos postos de trabalho, pelo que em termos sociais se verifica uma crescente classe de pessoas com dificuldades prementes, em relação aos primeiros níveis de necessidades de subsistência.

Por outro lado verifica-se uma desproporcionalidade entre as pessoas activas no mundo do trabalho e as pessoas carenciadas, quer por via da falta de rendimentos quer por via da sua idade. Existe hoje um crescente aumento do número de pessoas idosas por via do aumento da esperança de vida.

Socialmente, encontramos-nos numa fase de alterações ao nível da composição familiar, suas funções e responsabilidades, ao implemento da solidariedade intergeracional e social, de uma carência significativa de investimentos na área social direccionada para os mais idosos e pessoas portadoras de deficiência, às escassas Creches/Jardins de Infância públicas, o que se repercute em insuficientes respostas sociais para responder às necessidades da sociedade.

Neste contexto, as IPSS desempenham um papel, reconhecido pela comunidade e de relevante importância no que toca à solidariedade e resposta social para os problemas sociais e sociológicos que a sociedade portuguesa está a atravessar e que tendem a aumentar, enquanto não houver sinais de alteração ao nível dos problemas económicos existentes.

Estas instituições têm como principal objectivo auxiliar o Estado na procura de respostas aos problemas sociais, de forma rápida e sustentada. Tendo em conta este objectivo, tem sido dado às IPSS condições, materializadas por participações do Estado, através da Segurança Social, de forma que aquelas proporcionem aos seus utentes uma prestação de serviços com qualidade e adequada às suas necessidades.

Quanto mais não fosse, só por isso, as IPSS passaram a assumir um pilar de sustentabilidade ao criar instituições com serviços qualificados de modo a assegurar a prestação de serviços que, de outra forma, como bem sabemos, o Estado não conseguiria garantir por si só.

Para o cumprimento da sua missão, as IPSS surgem com uma estrutura organizacional definida, para corresponder às exigências das comunidades envolventes, atingindo assim os vários público-alvo distribuídos por valências, nomeadamente, lar para idosos, crianças e jovens em risco, creche, jardim de infância, actividades de tempos livres, centro de actividades ocupacionais, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, reabilitação e integração social, entre outras.

Por vezes, as IPSS orientam a sua prestação unicamente no sentido de colmatar as necessidades diárias dos utentes, no entanto, há factores de risco permanentes nas suas actuações quando não exista um planeamento antecipado.

Se as regras de segurança não estão acauteladas, podem colocar em risco as vidas, não só dos funcionários como também a dos utentes, um simples descuido pode tornar-se numa tragédia.

Não obstante o investimento necessário que uma IPSS tem que executar para prestar serviços com a qualidade exigida pelo Instituto da Segurança Social, I.P (ISS, I.P.), é importante responder às necessidades dos utentes, mas dando sempre cumprimento à legislação, de modo a promover o bem-estar completo de cada utente e dos funcionários, tranquilizando os membros da Direcção, que pretendem destacar a sua IPSS pela credibilidade, segurança, multidisciplinaridade, organização, bem-estar e qualidade para os utentes.

Os utentes são cada vez mais exigentes. Cada Instituição deverá proporcionar ao seu utente um tratamento que vá de encontro às suas necessidades, transmitindo ao mesmo: segurança, tranquilidade, carinho, atenção, tratamento personalizado, prestação de serviços de qualidade que diferencia esta Instituição das outras.

A par de tudo isto, a sociedade devia ter um papel activo no apoio a estas Instituições, uma vez que as mesmas são constituídas para o bem geral da população.

Sendo este um contexto global, ao nível do País, existem depois particularidades nas diferentes regiões, tendo em conta as suas envolvências. Assim no Distrito da Guarda a panorâmica não é muito diferente do resto do país, sendo de realçar a existência de problemas acrescidos tendo em conta factores intrínsecos inerentes a uma região do interior.

## **1.2 - Objectivos da Investigação**

Através de um estudo sobre a motivação e liderança nas IPSS, pretendemos determinar quais os principais factores que motivam os Presidentes das IPSS do Distrito da Guarda, bem como determinar o estilo de liderança que mais caracteriza o líder actual dessas IPSS.

Os principais objectivos gerais da investigação são:

- Contribuir para um melhor conhecimento das IPSS;
- Contribuir para a melhoria do conhecimento científico nesta área.

Devido à relativa escassez de informação científica sobre as IPSS no distrito da Guarda, pretendemos aprofundar os seguintes temas:

- Caracterização das IPSS;
- Caracterização dos Presidentes das IPSS;
- Caracterização da motivação e do estilo de liderança dos Presidentes nas IPSS.

### **1.3 - Fases da Investigação**

Para a elaboração deste estudo o processo de investigação a seguir é: (1) a revisão da bibliografia; (2) a elaboração de um questionário; (3) a análise das respostas obtidas e (4) a resolução das hipóteses de trabalho formuladas.

Tendo em conta os objectivos que pretendemos atingir com este estudo, começamos por conduzir uma revisão bibliográfica ao nível da caracterização das IPSS e uma análise no âmbito do comportamento organizacional, mais precisamente, ao nível da motivação e da liderança. Esta revisão permite enquadrar teoricamente o estudo, através da pesquisa, estudo e aplicação dos diversos livros, legislação e artigos científicos consultados.

A construção do questionário foi consubstanciada com a revisão bibliográfica, quer ao nível do conteúdo quer ao nível da formulação das questões. Permite realizar o estudo empírico ao nível da motivação e da liderança dos presidentes das IPSS do Distrito da Guarda.

O tratamento dos dados e a análise das respostas obtidas são realizados através da utilização do software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versão 14).

A interpretação dos resultados das diversas análises realizadas permite a resolução das hipóteses formuladas para o estudo em causa.

### **1.4 - Estrutura da Investigação**

Este trabalho apresenta-se estruturado da seguinte forma:

- O **Capítulo I. Introdução.** Apresentamos o enquadramento do trabalho de investigação, objectivos, fases e estrutura da investigação e ainda uma breve caracterização geral do Distrito da Guarda;
- O **Capítulo II. Revisão Bibliográfica.** Caracterizamos as IPSS e analisamos as principais teorias ao nível da motivação e da liderança;



- O **Capítulo III. Metodologia**. Apresentamos uma introdução à metodologia utilizada, descrição dos objectivos e hipóteses de investigação e por fim o método utilizado na elaboração do estudo;
- O **Capítulo IV. Resultados**. Integra o essencial do trabalho de pesquisa com a apresentação do caso de estudo;
- O **Capítulo V. Conclusões**. Corresponde a uma síntese da pesquisa utilizada;
- Por último, as **Referências Bibliográficas**. Citamos todos os livros e artigos científicos consultados.

## 1.5 - Caracterização Geral do Distrito da Guarda

O Distrito da Guarda é composto por 14 concelhos: Aguiar da Beira; Almeida; Celorico da Beira; Figueira de Castelo Rodrigo; Fornos de Algodres; Gouveia; Guarda; Manteigas; Mêda; Pinhel; Sabugal; Seia; Trancoso e Vila Nova de Foz Côa (mapa 1.1).

Mapa 1.1 - Distrito da Guarda

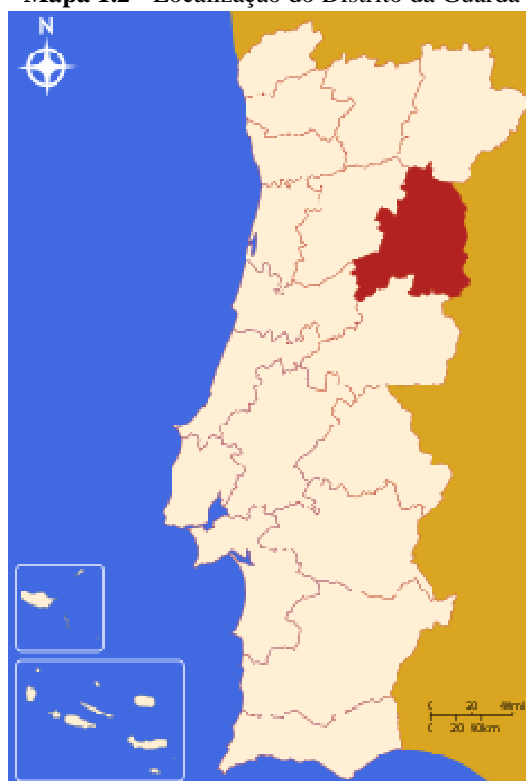


Fonte: [www.adguarda.pt/images/mapa.gif](http://www.adguarda.pt/images/mapa.gif)

O Distrito da Guarda encontra-se localizado, maioritariamente, na Região da Beira Interior. Os concelhos de Mêda e de Vila Nova de Foz Côa, integram a Região de Trás-

os-Montes e Alto Douro. Este distrito faz fronteira, a norte com o Distrito de Bragança, a leste com a Espanha, a oeste com os Distritos de Coimbra e de Viseu e a sul com o Distrito de Castelo Branco como nos mostra o mapa 1.2.

**Mapa 1.2** - Localização do Distrito da Guarda



**Fonte:** Wikipédia, A Enciclopédia Livre

O Distrito da Guarda é o sétimo maior distrito português, com uma área de 5536 km<sup>2</sup>.

O seu território é muito montanhoso, formado por elevações a diversas altitudes, atingindo a sua altura máxima na Serra da Estrela (1991 metros) que pelas suas características é hoje o principal centro turístico da região.

Situada numa das encostas da Serra da Estrela, a Guarda, sede de distrito, é a cidade mais alta de Portugal com 1.056 metros de altitude. Guarda, um hino ao granito, é chamada a cidade dos cinco F'S - Forte, Farta, Fria, Fiel e Formosa.

Através da tabela 1.1 constatamos que o concelho do Sabugal é o maior (823,1 km<sup>2</sup>) do Distrito da Guarda, a seguir temos o concelho da Guarda com uma área de 712,1 km<sup>2</sup>. Os concelhos mais pequenos são os de Fornos de Algodres e Manteigas, com uma área de 131,5 km<sup>2</sup> e 122 km<sup>2</sup>, respectivamente.

**Tabela 1.1** - Área do Distrito da Guarda

Concelho	Área km <sup>2</sup> (INE 2003)
Aguiar da Beira	206,9
Almeida	518,0
Celorico da Beira	247,2
Figueira de Castelo Rodrigo	508,6
Fornos de Algodres	131,5
Gouveia	300,6
Guarda	712,1
Manteigas	122,0
Mêda	286,1
Pinhel	484,5
Sabugal	823,1
Seia	435,7
Trancoso	361,5
Vila Nova de Foz - Côa	398,2
Área do Distrito da Guarda	5536,0

**Fonte:** Adaptado de Wikipédia, A enciclopédia livre

A população residente do Distrito da Guarda era de 173831 e 170532 nos anos de 2006 e 2008, respectivamente, conforme nos mostra a tabela 1.2.

**Tabela 1.2** - População do Distrito da Guarda

Concelhos	Ano 2006	Ano 2008
Aguiar da Beira	6262	6161
Almeida	7402	7015
Celorico da Beira	8683	8572
Figueira de Castelo Rodrigo	6723	6542
Fornos de Algodres	5368	5237
Gouveia	15628	15334
Guarda	44264	44121
Manteigas	3768	3650
Mêda	5879	5712
Pinhel	10182	9840
Sabugal	13769	13261
Seia	27285	26844
Trancoso	10512	10338
Vila Nova de Foz - Côa	8106	7905
População do Distrito da Guarda	173831	170532

**Fonte:** INE (2006 e 2008)

Os concelhos da Guarda e Seia são os que têm mais habitantes. O de Manteigas além de ser o mais pequeno em termos de área também é o que tem menos população, apenas 3650 habitantes em 2008.

Constatamos que no distrito da Guarda, além da população ser cada vez menos, é também mais envelhecida, 25% tem mais de 65 anos, ao passo que a nível nacional, este grupo etário ronda os 18%, conforme nos mostra a tabela 1.3.

**Tabela 1.3** - População por grupo etário - Ano 2008

Grupo etário	Portugal	Distrito da Guarda	Portugal (%)	Distrito da Guarda (%)
<b>0 - 24 anos</b>	2830051	38844	27%	23%
<b>25 - 44 anos</b>	3203547	45865	30%	27%
<b>45 - 64 anos</b>	2719443	43078	26%	25%
<b>65 e mais anos</b>	1874209	42745	18%	25%
População	10627250	170532	100%	100%

Fonte: INE (2008)

A região do interior continua a ser uma das zonas mais envelhecidas do país, a par do Alentejo e de Trás-os-Montes.

A título de exemplo destacamos o concelho do Sabugal, em que o índice de envelhecimento – a relação entre o número de idosos e a população jovem – apresenta números surpreendentes. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2001), neste concelho da raia, por cada 100 jovens existem 423 idosos (com mais de 65 anos).

Segundo a mesma fonte, em Almeida, este índice baixa para 316, e em Figueira de Castelo Rodrigo baixa para 289,2. Em contrapartida, a Guarda é o concelho mais jovem do distrito – existem apenas 140,4 idosos por cada 100 jovens.

Através da tabela 1.4, constatamos que 35% da população do concelho do Sabugal tem mais de 65 anos e apenas 18% tem idade inferior a 24 anos, de seguida temos o concelho de Almeida, com uma realidade próxima ao do Sabugal.

Verificamos também, que o concelho da Guarda é o mais jovem do distrito, 25% da população tem uma idade inferior a 24 anos e apenas 20% tem idade superior a 65 anos.

**Tabela 1.4** – População por concelho e por grupo etário - Ano 2008

Concelhos	0 - 24 anos	25 - 44 anos	45 - 64 anos	65 e mais anos
Aguiar da Beira	25%	28%	24%	23%
Almeida	19%	26%	25%	30%
Celorico da Beira	23%	27%	24%	26%
Figueira de Castelo Rodrigo	21%	25%	24%	30%
Fornos de Algodres	23%	27%	23%	27%
Gouveia	21%	26%	25%	28%
Guarda	25%	29%	26%	20%
Manteigas	23%	26%	30%	21%
Mêda	21%	25%	24%	30%
Pinhel	20%	26%	25%	29%
Sabugal	18%	23%	24%	35%
Seia	23%	29%	27%	21%
Trancoso	24%	26%	24%	26%
Vila Nova de Foz-Côa	21%	26%	24%	29%

Fonte: INE (2008)

Segundo um estudo sócio-económico da região da Guarda, apresentado pelo Professor da Universidade Católica Portuguesa, Confraria, J (2004), nas últimas décadas, o Distrito da Guarda registou uma diminuição e envelhecimento da população residente.

A mesma fonte refere ainda que, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* é também significativamente inferior à média nacional, destacando-se pela negativa os concelhos do Sabugal e Aguiar da Beira (35% a 48% do PIB *per capita* nacional) e pela positiva o concelho da Guarda, Vila Nova de Foz-Côa e Seia (71% a 130% do PIB *per capita* nacional). No entanto a repartição do rendimento pelos 14 concelhos que compõem este distrito “apresentam disparidades acentuadas”.

Figueira de Castelo Rodrigo é o concelho com menor densidade populacional do distrito, com apenas 13,1 habitantes por quilómetro quadrado. Segue-se Almeida (13,9) e o Sabugal (16,5).

Esta sumária apresentação do Distrito da Guarda pretende, dar uma panorâmica do distrito onde se inserem as IPSS, objectivo do nosso trabalho.

Num distrito altamente envelhecido, desertificado e com um rendimento *per capita* muito inferior à média nacional, o papel das IPSS mostra-se determinante, na resposta de acção social.

No próximo capítulo passamos a caracterizar as IPSS e desenvolvemos com mais ênfase algumas das teorias da motivação e da liderança.

## **CAPÍTULO II**

# **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

## 2.1 - Introdução

Este capítulo está dividido em três pontos fundamentais: Caracterização das IPSS, Teorias da motivação e Teorias de liderança.

Na Caracterização das IPSS, definimos IPSS, descrevemos em linhas gerais a evolução histórica, o enquadramento legal e a relação que existe entre a IPSS, o Estado e a acção social.

No ponto, Teorias da motivação, além das considerações gerais, definição de motivação, vamos abordar algumas das principais teorias da motivação, o futuro destas teorias e as técnicas de motivação e *empowerment*.

As organizações para atingirem os seus objectivos é necessário que os seus colaboradores estejam motivados, estes podem contribuir de forma significativa no sucesso ou no fracasso da empresa.

A motivação está presente em todos os momentos da nossa vida.

Nas Teorias da liderança, fizemos algumas considerações gerais, definimos liderança, descrevemos as principais teorias da liderança e por fim apontamos algumas diferenças entre gestão e liderança.

Como referido, pretendemos com este trabalho, encontrar alguns padrões comportamentais dos líderes das IPSS.

## 2.2 - Caracterização das IPSS

A Constituição da República Portuguesa confere direitos e deveres sociais às IPSS. No seu artigo 63º n.º 3, refere-se o direito de constituição de uma IPSS com objectivos de segurança social.

Segundo o referido artigo, “*A organização do sistema de segurança social não prejudica a existência de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas, com vista à prossecução dos objectivos de segurança social consignados*”

*neste artigo, (...), as quais são permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.”*

### **2.2.1 - Noção e Objectivos**

À luz do disposto no artigo 1º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro “*São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:*

- a) Apoio a crianças e jovens;*
- b) Apoio à família;*
- c) Apoio à integração social e comunitária;*
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;*
- e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.”*

Segundo a Biblioteca Digital (2002), “As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são instituições constituídas sem fins lucrativos, por iniciativa privada, e têm por objectivo essencial facultar respostas de acção social, através da concessão de bens e da prestação de serviços, nomeadamente: apoio a crianças e jovens; apoio às famílias; protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de carência ou de incapacidade para o trabalho; promoção da educação e da formação profissional; apoio à integração social e comunitária; promoção e protecção da saúde; resolução de problemas habitacionais”.



### **2.2.2 - Evolução Histórica das IPSS**

Desde sempre os actos de assistência e de protecção social estão ligados não apenas a ordens militares e religiosas como também aos municípios, às confrarias de mestres, a simples particulares e ainda, à devoção de vários reis, rainhas e demais gente da nobreza e do clero.

A título de exemplo, segundo o site da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a fundação da primeira Irmandade da Misericórdia em Lisboa, em 1498, foi incentivada pela Rainha D. Leonor. Ao longo do século XVI, começaram a ser organizadas, por iniciativa do Rei D. Manuel, várias Irmandades em todo o país.

O objectivo principal destas iniciativas era prestar caridade e apoiar os grupos mais desfavorecidos (idosos, doentes, pessoas com deficiência, vítimas da pobreza, crianças).

“A partir do século XVII a solidariedade começa a desmarcar-se do sentido puramente religioso da caridade para se assumir como um dever social do Estado e da sociedade civil”. J. Luís, 2005 (citado por A Partilha, 2007).

Com a Revolução Francesa apareceram novos conceitos de beneficência e de assistência pública que pretendiam acabar com a exclusividade das iniciativas privadas, responsabilizando o Estado. Considerava-se que o Estado tinha o dever moral e a obrigação de apoiar os mais desfavorecidos (biblioteca digital: 2002).

A criação da Casa Pia nos finais do século XVIII pode ser considerada como uma referência para o lançamento da assistência social com origem pública/estatal em Portugal.

“O “Estado-Novo”, tomando como questão central a integração e controlo de todas as iniciativas da sociedade civil, restringiu a acção da previdência a um mero assistencialismo corporativista e impôs uma versão desvalorizada da assistência...” (Carvalho, 2005: 121).

Como consequência, verificou-se o aumento do património das instituições, ao invés de generalizar o acesso aos serviços de acção social que constituem um direito de toda a população.

Segundo a biblioteca digital, na década de 60, "...a criação e dinamização das IPSS resultam da responsabilização da sociedade civil face aos problemas de assistência e de protecção social".

Após a revolução de Abril de 1974, "...assistiu-se a uma reestruturação profunda das políticas de protecção social, a introdução de novas filosofias de intervenção assistencial relacionadas com o novo papel do Estado e as novas concepções de cidadania..." (Carvalho, 2005: 127).

Constatou-se ainda, um maior dinamismo na sociedade civil em relação aos grupos socialmente desfavorecidos. Tiveram início, nessa altura, o Serviço Nacional de Saúde (SNS), bem como o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Segurança Social através da publicação da Lei-Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de Agosto), substituindo os tradicionais sistemas de previdência e de assistência.

Como consequência começam a aparecer em Portugal, organizações preocupadas com as questões sociais que visam a melhoria das condições de vida e de trabalho dos mais carenciados, com respostas ao nível da habitação, emprego, saúde, educação, serviços e equipamentos sociais.

### **2.2.3 - Enquadramento Legal**

No que respeita às entidades privadas de protecção social a CRP determina a existência de "instituições particulares de solidariedade social", que detêm objectivos de segurança social sem fins lucrativos (art. 63º), o que implicou um novo regime jurídico que visa integrar as antigas "Instituições Particulares de Assistência", denominadas pelo DL 549/77, que definiu a estrutura orgânica do sistema unificado de segurança social, de "Instituições Privadas de Solidariedade Social". O estatuto daquelas instituições foi regulamentado pelo DL 519-G2/79 e aplica-se a todas as instituições que tenham finalidades de segurança social e engloba todas as formas destas instituições (Associações de Solidariedade Social - antigas associações de assistência e de beneficência, Associações de Voluntários da Acção Social, Fundações de Solidariedade Social, Misericórdias, Associações de Socorros Mútuos, Cooperativas de Solidariedade

Social) e ainda, as suas formas de agrupamento (Uniões, Federações e Confederações, que se constituam através de um conjunto de instituições de solidariedade).

Posteriormente, efectuou-se a revisão do estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (DL 519-G2/79) que foi revogado, com excepção dos artigos 7º, 22º e 24º, pelo DL 119/83, passando aquelas instituições a designar-se de Instituições Particulares de Solidariedade Social.

O DL 119/83 de 25 de Fevereiro alarga o campo de actuação das IPSS, nomeadamente, a prestação de serviços de "promoção e protecção da saúde, educação e formação e problemas habitacionais", conforme consagra o art.1º deste diploma. O mesmo diploma, refere ainda no seu art. 4º que "o Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições na efectivação dos direitos sociais", desta forma, alarga o campo de acção das instituições particulares às áreas da saúde, educação, formação profissional, habitação e outras que sejam compatíveis. Este estatuto teve por objectivo dar mais autonomia às instituições, referindo-se que "o apoio do Estado e respectiva tutela não podem constituir limitações ao direito de livre actuação das instituições".

No artigo 2º, n.º 1 deste Decreto prevê-se que estas IPSS possam revestir uma das seguintes formas:

- a) Associações de Solidariedade Social;
- b) Associações de Voluntários de Acção Social;
- c) Associações de Socorros Mútuos;
- d) Fundações de Solidariedade Social;
- e) Irmandades da Misericórdia.

Segundo a Biblioteca Digital (2002), as **associações de solidariedade social**, "são pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos e sem administração do Estado, que visam o dever moral de solidariedade e justiça social, sendo-lhes reconhecido, com o registo no organismo designado no Ministério da tutela, o estatuto de Utilidade Pública".

Podemos aqui considerar as associações de beneficência ou de assistência, bem como, as Irmandades da Misericórdia.

**Associações de voluntários de acção social** “são aquelas cujos associados colaboram activamente na realização de objectivos da responsabilidade de outras instituições ou de serviços ou estabelecimentos públicos, não mantendo serviços ou equipamentos próprios” (biblioteca digital, 2002).

O objectivo destas associações é ajudar as demais a atingirem os fins a que se propõem.

As **associações de socorros mútuos** “são instituições com um número ilimitado de associados, capital indeterminado que, através das quotizações, praticam, no interesse dos seus associados e de suas famílias, fins de auxílio recíproco. Temos aqui um elemento fundamental, o capital” (biblioteca digital, 2002).

Segundo a mesma fonte, **fundações de solidariedade social**, “... podem ser constituídas por meio de testamento. Têm como fundamento o património que recebem como herança dos seus fundadores. O importante é que um dado património seja afecto ao dever moral de solidariedade e justiça social”.

São enquadradas nas fundações os centros paroquiais, as Caritas diocesanas e associações humanitárias como o Fundo das Nações Unidas para a Infância conhecida como UNICEF.

**Irmandades da Misericórdia**, “são constituídas por fiéis com o objectivo de satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com princípios da doutrina e moral cristãs” (biblioteca digital, 2002).

Com base no DL n.º 119/83 de 25 de Fevereiro art.º 2 n.º 2, estas instituições podem agrupar-se em:

- a) Uniões;
- b) Federações;
- c) Confederações.

As instituições regem-se por estatutos livremente elaborados, respeitando as disposições do DL n.º 119/83. Dos estatutos das instituições deve constar obrigatoriamente: a denominação, a sede e âmbito de acção; os fins e actividades da instituição; a

composição e a competência dos corpos gerentes; a forma de designar os respectivos membros; o regime financeiro.

Relativamente ao modo de constituição, as IPSS, adquirem personalidade jurídica no acto de constituição, do qual deve constar a escritura pública que deverá especificar: as quotas, donativos ou serviços com que os associados concorrem para o património social; a denominação, fim e sede da pessoa colectiva; a sua forma de funcionamento; a duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado.

As instituições têm autonomia para escolher as suas áreas de actividade e prosseguir autonomamente a sua acção. Com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável, podem estabelecer livremente a sua organização interna.

O mandato dos corpos gerentes de uma IPSS não pode ter duração superior a 3 anos, não sendo permitida a eleição de quaisquer membros por mais de 2 mandatos consecutivos para qualquer órgão da associação, salvo se a assembleia geral reconhecer expressamente que é impossível ou inconveniente proceder à sua substituição.

Relativamente às competências da assembleia-geral, esta deve deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos e, necessariamente: definir as linhas de actuação da associação; eleger e destituir, por votação secreta, os membros da respectiva mesa, bem como, os membros dos órgãos executivos e de fiscalização; apreciar e votar anualmente o orçamento e o programa de acção para o exercício seguinte, bem como o relatório e contas de gerência; deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico; deliberar sobre a alteração dos estatutos e sobre a extinção, cisão ou fusão da associação; autorizar a associação a demandar os membros dos corpos gerentes por factos praticados no exercício das suas funções; aprovar a adesão a uniões, federações ou confederações; fixar a remuneração dos membros dos corpos gerentes.

A Lei-Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de Agosto) define o Sistema de Segurança Social tendo por base os seguintes princípios: universalidade, unidade, igualdade, eficácia, descentralização, garantia judiciária, solidariedade e participação.

Define também o âmbito da acção social, bem como, as instituições de segurança social, formaliza a abertura de espaço para a constituição de esquemas complementares e enquadra as IPSS.

Em 1998 iniciou-se a reforma da Lei-Quadro, tendo em vista nomeadamente, eliminar as discrepâncias e desajustes do sistema, como também, promover eficiência e racionalidade na disponibilização dos recursos, na administração participada e na organização dos serviços.

Com esta reforma procura-se fornecer uma concepção conjunta e coerente da protecção social com o intuito de criar uma visão globalizante e inovadora da protecção social no nosso país.

O conjunto das diversas formas pelas quais são prosseguidos os fins de protecção social, estruturam-se com base nos seguintes sistemas e subsistemas:

- Sistema de Segurança Social (que inclui os subsistemas previdencial e de solidariedade);
- Sistema de complementaridade (que integra os subsistemas de complementaridade profissional e de complementaridade individual);
- Sistema de acção social (que abrange os subsistemas público e privado, neste último inserem-se as IPSS).

Pretende-se também, com a reforma da Lei 28/84 valorizar o papel da acção social. O sistema de acção social tem por objectivo o desenvolvimento de uma diversidade de funções, designadamente as de reparação e prevenção de situações de carência e desigualdade sócio-económica, dependência e exclusão social, da melhoria da qualidade e do nível de vida.

Enquanto que o subsistema público baseia-se na responsabilidade de toda a colectividade nacional e é financiado pelo Estado, o subsistema privado tem como fundamento a responsabilidade das pessoas, famílias, grupos e comunidades interessados, sendo o seu financiamento garantido não só pelos recursos próprios das instituições, mas também, pelas participações financeiras do Estado. A gestão do

subsistema privado é realizada por IPSS sem fins lucrativos, ou por outras pessoas colectivas de natureza privada.

A elaboração de uma nova Lei de Bases da Segurança Social advém da necessidade de modernizar o modelo de protecção social, por duas razões:

- Empreender um conjunto de medidas estruturantes, que resultem de uma perspectiva global e conjunta da protecção social, e de uma nova lógica para o financiamento de cada uma das funções do Sistema de Segurança Social;
- Preencher e corrigir lacunas ou questões dúbias detectadas na Lei 28/84.

A nova Lei de Bases, Lei nº 17/2000, de 8 de Agosto de 2000, que revoga a anterior Lei 28/84 entrou em vigor no início do mês de Fevereiro de 2001.

#### **2.2.4 - Relações entre as IPSS e o Estado**

No contexto da actual Lei de Bases da Segurança Social, as IPSS enquadram-se na função de solidariedade ou redistributiva, em que se accionam mecanismos de transferências sociais que têm como intuito responder a situações de carência, incluindo a prevenção ou reparação de situações de pobreza ou exclusão social.

Desde os primeiros estatutos das IPSS de 1979, reforçados com a Lei-Quadro da Segurança Social, que o Estado reconhece o contributo das IPSS para prossecução dos objectivos da segurança social, e estabelece que o apoio que lhes é prestado se concretiza sempre através de acordos, com os Centros Distritais, que têm regras legais e estabelecem os direitos e obrigações de cada uma das partes. Estes acordos são uma forma de financiamento tendo em conta os serviços prestados pelas instituições.

“Mas o apoio financeiro do Estado não se esgota na transferência dos cerca de 70% do orçamento da Acção Social, para assegurar o funcionamento regular das actividades abrangidas pelos acordos de cooperação e acordos de gestão da Segurança Social” (Hespanha, 2000: 141).

O financiamento público às IPSS não se resume ao apoio financeiro, engloba também participações para equipamentos e instalações, verbas decorrentes do programa de

luta nacional contra a pobreza, subsídios concedidos por entidades locais, isenções e regalias fiscais advindas do seu estatuto de utilidade pública.

Segundo Hespanha (2000: 141), "...os montantes destes financiamentos não têm sido ponderados no custo global dos serviços prestados pelas Instituições Particulares, nem pelo Estado nem pelas próprias instituições, a avaliar pela manifesta incapacidade das instituições, e mesmo dos serviços de tutela, em fornecer informações sobre o seu peso orçamental, ainda que aproximado".

A partir da década de 90, os acordos de cooperação são negociados entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da tutela e as Uniões que representam as instituições, onde fica acordada a comparticipação financeira da Segurança Social.

No entender de Hespanha, a excessiva dependência financeira do Estado poderá pôr em causa a autonomia das instituições, uma vez que os acordos constituem a mais importante fonte de receitas financeiras para as instituições.

Segundo a Biblioteca Digital (2002), a celebração e manutenção dos acordos entre os Centros Distritais e as instituições pressupõem o seguinte:

- O reconhecimento da natureza particular das instituições;
- O seu direito de livre actuação;
- O princípio de privilegiar os grupos mais desfavorecidos económica e socialmente;
- O reconhecimento da idoneidade das instituições, bem como, a existência das condições mínimas necessárias ao desenvolvimento normal das actividades a que se propõe;
- A co-responsabilização do Estado em relação à comparticipação financeira e ao apoio técnico;
- A colaboração das instituições com os Centros Distritais de Segurança Social e outros serviços do Ministério do Trabalho e da Solidariedade nas funções da acção social, tendo em vista a melhoria das respostas sociais e a rentabilização dos recursos financeiros.



Segundo a mesma fonte, as instituições que celebraram acordos de cooperação com os Centros Distritais têm que cumprir um conjunto de regras, tais como:

- Garantir o bom funcionamento dos equipamentos ou serviços;
- A admissão de utentes deve ter critérios definidos nos estatutos e regulamentos e dar prioridade a pessoas e grupos sociais economicamente desfavorecidos;
- Aplicar as normas de participação dos utentes ou famílias, segundo os critérios das instituições;
- Garantir condições de bem-estar dos utentes através de serviços eficientes e adequados às necessidades existentes;
- Garantir a existência dos recursos humanos adequados ao bom funcionamento dos equipamentos e serviços;
- Fornecer em tempo útil aos Centros Distritais os dados para a avaliação das actividades desenvolvidas, e ainda, a documentação relativa a actos ou decisões que necessitam de homologação e registo;
- Cumprimento das cláusulas do acordo e obrigações regulamentadas na legislação aplicável às instituições, respeitando as recomendações técnicas e facilitando as acções de fiscalização;
- Na medida do possível, articular os programas de acção com outros serviços ou instituições da mesma área geográfica e com os Centros Distritais.

A celebração destes acordos depende:

1. Do registo das instituições ou do licenciamento dos estabelecimentos do âmbito da segurança social;
2. Da verificação das necessidades concretas da comunidade;
3. Da existência de instalações dimensionadas e equipadas convenientemente para o funcionamento das actividades a que se propõem.

Os acordos celebrados entre as instituições e os Centros Distritais podem designar-se por acordos de cooperação (típicos e atípicos) ou acordos de gestão.

### Acordos de Cooperação:

Os objectivos previstos nos estatutos das IPSS são concretizados através de equipamentos e serviços ou de parcerias em programas e projectos. De forma a atingirem os objectivos de segurança social a que se propuseram, as IPSS celebram Acordos de Cooperação, através dos quais garantem a concessão de prestações em equipamentos e serviços à população, ou a gestão de instituições e equipamentos pertencentes ao Estado. Para além dos financiamentos conseguidos através destes acordos, são também concedidos apoio técnico específico e outros apoios financeiros através do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), tendo em vista a criação ou remodelação dos estabelecimentos.

Estes acordos têm por objectivo, não só, fornecer respostas de acção social que visem o apoio a crianças, jovens, pessoas com deficiência, idosos e à família, a prevenção e a reparação de situações de carência, de disfunção e marginalização social, o desenvolvimento das comunidades, e a integração e promoção social; mas também, apoiar e estimular iniciativas que contribuam para a realização dos fins da acção social.

Os acordos de cooperação podem ter duas formas:

- Típicos – são acordos que se enquadram nos modelo-tipo de respostas sociais, isto é, nas valências tipo existentes, por exemplo, Centro de Actividades Ocupacionais, Centro de Actividades Sócio Educativas, Jardim-de-infância e Lar de Idosos.
- Atípicos – acontecem quando os objectivos que a instituição pretende prosseguir não se enquadram nas valências tipo existentes, ou seja, consistem em respostas sociais que pretendem responder a situações inovadoras não previstas. Regra geral são indicados para situações muito específicas como por exemplo, a da deficiência ou dos acamados. O financiamento destes acordos é mais flexível, mas exige um maior comprometimento por parte da Segurança Social visto que da sua execução depende a renovação do acordo.

### Acordos de Gestão:

Os Acordos de Gestão visam confiar às instituições a gestão de instalações, serviços e estabelecimentos que devem manter-se afectos ao exercício das actividades do âmbito da acção social, quando daí resultam benefícios para o atendimento dos utentes, interesse para a comunidade e um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

As instituições são responsabilizadas no sentido de: conservar em bom estado todo o material existente nas instalações; observar os critérios em vigor para os estabelecimentos oficiais na admissão dos utentes e na fixação dos valores de participação daqueles ou suas famílias; quando houver cessação do acordo, devolver aos Centros Distritais o material em bom estado de conservação, presente no inventário.

### **2.2.5 - As IPSS e a Acção Social**

“A acção social visa proteger as pessoas e os grupos sociais mais vulneráveis e combater as causas que estão na origem da pobreza e da exclusão social” (Carvalho, 2005: 24).

Segundo a mesma fonte, “Há alguns anos que a acção social constitui o meio privilegiado de execução das políticas sociais do Estado, sendo em Portugal, maioritariamente, exercida pelas IPSS”.

“A acção social consiste numa forma de protecção social integrada no Sistema de Segurança Social, e destina-se a assegurar especial protecção aos grupos mais desfavorecidos, nomeadamente crianças, jovens, pessoas portadoras de deficiência e idosos, bem como a outras pessoas em situação de carência económica ou social, quando estas situações não podem ser superadas através dos regimes de segurança social...” (Biblioteca Digital, 2002).

É caracterizada pelo grande dinamismo de instituições, associações, cooperativas e outras entidades, que recebem do Estado financiamento para a prossecução dos seus objectivos de protecção social. As IPSS têm um papel de extrema importância ao

preencherem algumas lacunas do Estado no que diz respeito às respostas de equipamentos sociais, o que se traduz num grande apoio prestado às comunidades envolventes. Em situações de extrema carência ou urgência, estas instituições oferecem uma resposta rápida, embora possa ser precária no sentido de remediar a situação.

Uma IPSS pode ser vista como uma tentativa de constante desresponsabilização do papel do Estado em relação aos problemas de protecção social, através do incentivo e o apoio concedido a actividades desenvolvidas pelas instituições, que têm contribuído para o crescimento do denominado terceiro sector. Actualmente, muitas instituições de solidariedade mantêm acordos com o Estado, o que traduz as lacunas do Estado e, em simultâneo, o facto de estas se constituírem como um ponto crucial de garante ao equilíbrio social, ao facultarem respostas sociais aos indivíduos mais desfavorecidos. Podemos afirmar que a dinamização de algumas IPSS resulta da crescente responsabilização da sociedade civil face aos problemas de exclusão social.

### **2.3 - Teorias da Motivação**

As grandes tendências que caracterizam actualmente a evolução do mercado de trabalho, estão relacionadas sobretudo com três factores principais: a globalização, a introdução generalizada de novas tecnologias da informação e das comunicações, e a emergência de uma economia do conhecimento. Além destes factores podem ainda ser acrescentados factores demográficos, factores sócio - culturais e factores políticos. A conjugação de todos estes factores alterou a natureza e a qualidade dos empregados (Carapeto e Fonseca, 2006).

Esta situação está presente em todas as organizações, mesmo naquelas que apresentam um elevado *input* tecnológico, já que são as pessoas que constituem uma organização, que concebem a missão e estratégias da mesma e que por sua vez, irão torná-la possível, passando-a do papel para a realidade.

Tendo em conta toda esta envolvência, é natural que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) possua actualmente uma importância acrescida no seio das organizações. O gestor dos recursos humanos, que tem como principal tarefa a selecção, o recrutamento,

a formação, a motivação e acompanhamento de todos os colaboradores, representa um papel importante na formação das estratégias da empresa e na sua implementação, pois será ele o elo de ligação entre o nível institucional e o nível operacional.

Como consequência, a relação entre o desempenho das empresas e a GRH tem sido muito debatida e estudada nas últimas décadas.

Os colaboradores passaram, assim a assumir um papel fundamental para o sucesso das organizações, deixando de ser encarados como mero recurso produtivo, sendo esse papel realçado na prestação de serviços, pois sublinha a importância do empenho e profissionalismo dos colaboradores.

Atendendo a que o desempenho dos colaboradores é de extrema importância para as organizações, torna-se imprescindível saber o que os motiva, dado que os recursos humanos são a imagem da organização e o elo de ligação entre a organização e os clientes (utentes).

Perante o intuito deste trabalho, parece-nos despidendo, embora o julguemos pertinente noutros contextos, problematizar a distinção entre cliente e utente.

A este respeito o caso das IPSS, não foge à regra e encontra nos recursos humanos uma base sustentável de eficiência e em muitos casos até de sobrevivência.

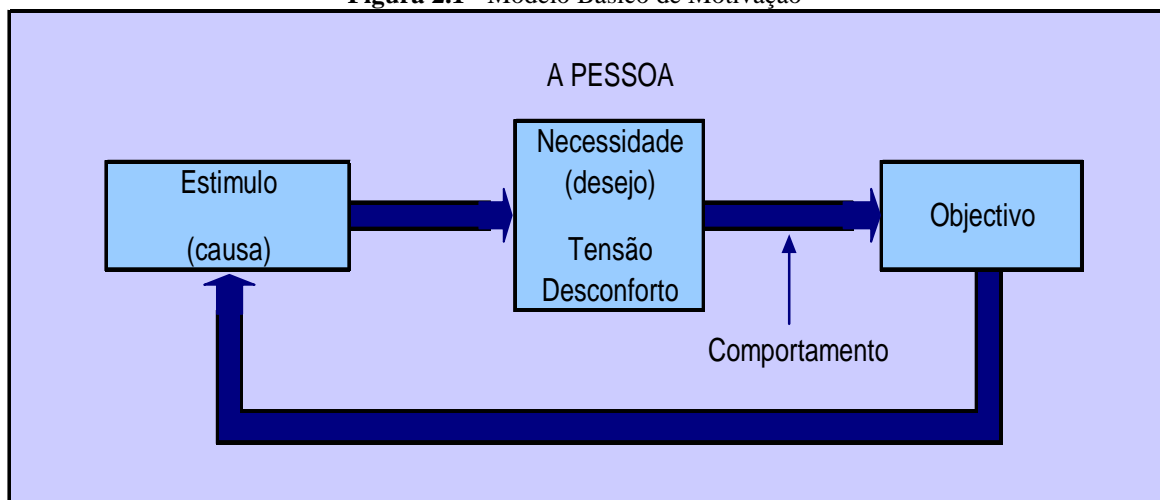
### **2.3.1 - Considerações Gerais**

“Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação e seu comportamento” (Chiavenato, 1993: 65).

As pessoas são diferentes, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, daí advêm diferentes comportamentos, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objectivos são igualmente diferentes, e assim sucessivamente. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo (Chiavenato, 1993).

A motivação depende fundamentalmente de três variáveis: necessidade, estímulo e objectivo, conforme se pode verificar na figura 2.1.

**Figura 2.1 - Modelo Básico de Motivação**



**Fonte:** Adaptado (Chiavenato, 1993: 67)

A motivação está presente em todos os momentos da nossa vida: para estudar, namorar, brincar, trabalhar, etc.

“As organizações sociais são as consequências da necessidade que o homem tem de realizar seu comportamento com os comportamentos dos outros, a fim de poder realizar seus objectivos” (Chiavenato, 1987: 65).

De acordo com a nossa análise, a globalização fez com que as empresas passem por muitas transformações. Os mercados alteram-se rapidamente, a evolução tecnológica é ininterrupta, cada vez se exige mais em produtividade, qualidade, preço, responsabilidade social, entre outros. As organizações têm que se desenvolver constantemente para cumprir estes requisitos, e para atingir os seus objectivos é necessário que tenham profissionais motivados, os colaboradores contribuem de forma significativa no desenvolvimento ou no fracasso de uma organização. Às IPSS, enquanto instituição, também se lhe exigem este estágio de alerta permanente.

Verificámos que a preocupação com a motivação surgiu com a Escola da Perspectiva Humana, pois as organizações deixaram de ser vistas como um conjunto de relações com regras simples e procedimentos automatizados, para serem encaradas como um organismo vivo. A forma como a gestão é abordada e teorizada tem evoluído ao longo

dos tempos, alterando-se as concepções feitas ao nível do funcionamento das organizações e do trabalho, como também em relação à contribuição do Homem para a produção.

A Abordagem Comportamental, também conhecida por movimento das relações humanas, surge na década de trinta. Esta abordagem ultrapassa a visão das organizações como máquinas, evidenciando desde logo a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos colaboradores começa a ter maior relevância para a gestão. É nesta abordagem que se começa a considerar o papel das influências sociais no comportamento, nomeadamente através da análise da dinâmica dos grupos e da necessidade de encarar os colaboradores como seres complexos com influências motivacionais múltiplas que afectam o seu desempenho (Cunha et al., 2007).

É também nesta abordagem que surgem as primeiras teorias da motivação, sendo a mais conhecida a Teoria das Necessidades de Maslow, como também as primeiras teorias da liderança, nomeadamente os estudos realizados pela Universidade de Iowa, em meados da década de 40 e os realizados pela Universidade de Michigan, também no mesmo período, numa perspectiva que se baseia fundamentalmente na questão de atitudes e comportamentos dos líderes (estas teorias serão desenvolvidas no ponto 2.4, no qual será feita uma abordagem ao tema da liderança).

### **2.3.2 - Definição de Motivação**

“É difícil definir o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico” (Chiavenato, 1993: 65).

Segundo Montecel (1972: 192), motivação é um “factor [...] que influencia as decisões individuais e orienta os comportamentos para um objectivo”.

“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada” Deci, 1992 (citado por Cunha et al., 2007:155).

De acordo com a nossa análise, a motivação é então, responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objectivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da acção humana. Assim a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa. Nas IPSS este papel afigura-se como determinante.

### **2.3.3 - Principais Teorias da Motivação**

A motivação tem cativado ao longo dos tempos a atenção de muitos estudiosos, que tentam entender os comportamentos e as atitudes dos colaboradores nas organizações, para que seja possível prever e controlar os seus desempenhos. Assim, surgiram um certo número de ideias, dando origem a diferentes teorias e perspectivas de encarar a motivação no trabalho.

Estas teorias podem ser divididas em dois grupos distintos, dependendo se focam a satisfação das necessidades dos indivíduos, designadas por teorias de conteúdo, ou então se analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, designadas por teorias de processo.

#### **Teorias das Necessidades**

O grupo das teorias das necessidades dos indivíduos, como explicação do processo de motivação dos indivíduos, destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades. As teorias das necessidades com maior relevância são: (1) a Teoria das Necessidades de Maslow, (2) a Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg, (3) a



Teoria das Necessidades de Alderfer (ERG) e (4) a Teoria das Necessidades de McClelland.

- **Teoria das Necessidades de Maslow**

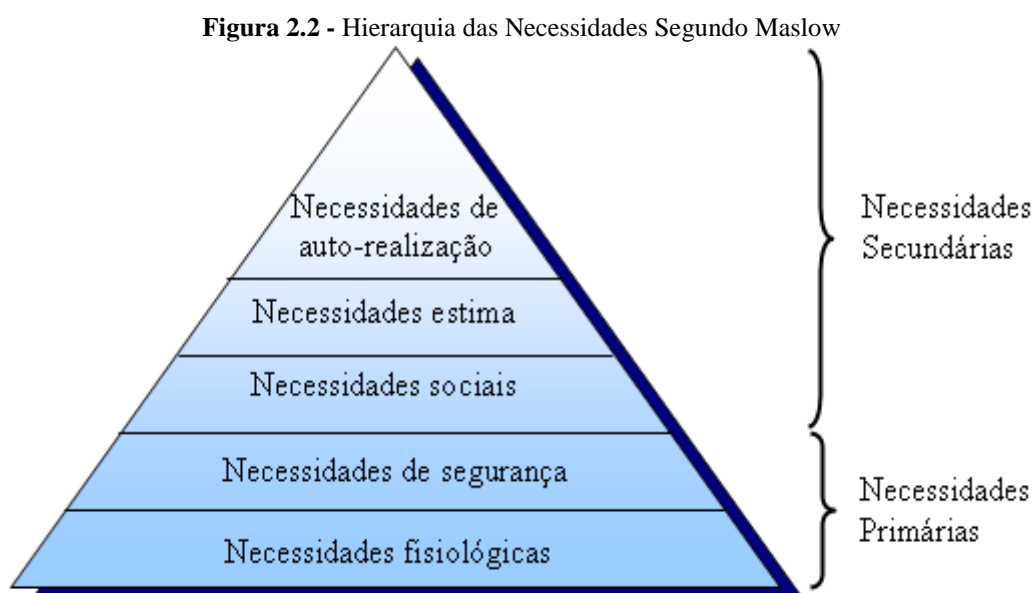
A Teoria das Necessidades de Maslow surge em 1954 com uma representação das necessidades humanas em forma de pirâmide, afirmando que os indivíduos constroem prioridades nas suas necessidades de acordo com uma hierarquia interna distinta. Maslow defende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições nas quais se encontra a satisfação básica e por determinados desejos mais intelectuais.

A teoria de Maslow assenta em três grandes pressupostos (Cunha, et al., 2007):

- O **Princípio da Dominância**, que corresponde ao facto do comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- O **Princípio da Hierarquia**, que corresponde ao facto das necessidades poderem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- O **Princípio da Emergência**, em que um nível de necessidades surge como fonte de motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

Através da Figura 2.2 verificamos que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base da pirâmide até ao topo e que a importância das mesmas evolui nesse mesmo sentido. A pirâmide encontra-se dividida em cinco níveis, cada um deles com um conjunto de necessidades específicas: no primeiro nível (base) estão as **necessidades fisiológicas**, que dizem respeito ao alimento, repouso, abrigo e sexo; no segundo nível estão as **necessidades de segurança**, que se referem à segurança e protecção contra o perigo, a doença, a incerteza, o desemprego e o roubo; no terceiro nível estão as **necessidades sociais** que englobam o relacionamento, a aceitação, a

amizade, a compreensão e a consideração para com os outros; no quarto nível estão as **necessidades de estima**, que dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros; no quinto e último nível estão as **necessidades de auto-realização**, que se referem à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos (Chiavenato, 1993).



Fonte: Adaptado (Chiavenato, 1993: 69)

Deste modo, a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito. Quer isto dizer que os indivíduos são motivados a satisfazer as necessidades que estão insaciadas. No momento que o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos despendam um conjunto de esforços para satisfazê-las, sendo esta evolução, ou seja, a subida de um nível para o outro, feita desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades. Segundo Maslow nenhuma necessidade fica totalmente satisfeita, mas uma necessidade pode deixar de ter uma acção prepotente, quando existir um grau elevado de satisfação.

Embora a Teoria das Necessidades de Maslow esteja fundamentada numa lógica intuitiva, a realidade é que os testes empíricos desta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo. No entanto continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem,

que apela ao senso comum e por ser de fácil aplicação.

- **Teoria Motivação - Higiene de Herzberg**

“Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)” (Chiavenato, 1993: 70).

Esta teoria foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000) na década de cinquenta. Distingue-se da teoria de Maslow na medida em que Herzberg identifica somente duas classes de factores que no seu entender são os mais importantes para analisar o comportamento das pessoas no trabalho, chamando-os de factores higiénicos e de factores motivacionais.

Segundo Chiavenato (1993: 71) os factores higiénicos “referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha”, sendo estes: o salário, o *status*, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, a supervisão e as relações interpessoais. Em certa medida estes factores podem ser comparados com as necessidades de primeiro, segundo e terceiro nível de necessidades de Maslow. Os factores motivacionais são os que contribuem directamente para a satisfação no trabalho e englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar. Estes factores são equiparados com o quarto e quinto nível da pirâmide das necessidades de Maslow.

De acordo com a teoria de Herzberg os únicos factores capazes de motivar os indivíduos, contribuindo para elevados níveis de satisfação, são os factores motivacionais sendo que os factores higiénicos conseguem somente reduzir ou anular a insatisfação.

Assim, Herzberg evidencia a relação entre as suas duas classes de factores e o ambiente organizacional, chegando à conclusão de que os factores higiénicos estão relacionados com o conteúdo do trabalho e que os factores motivacionais estão relacionados com o contexto do trabalho.

A teoria Motivação-Higiene sugere que o trabalho seja enriquecido para que possa trazer uma utilização eficaz do pessoal através da manipulação dos factores motivacionais. Desta forma os gestores se quiserem motivar os seus colaboradores, terão de procurar satisfazer os factores motivacionais e se simplesmente querem ter colaboradores não insatisfeitos, terão de se preocupar com os factores higiénicos.

A teoria de Herzberg foi alvo de algumas críticas, nomeadamente, ao nível do tipo de metodologia utilizada e ao nível da classificação por ele adoptada para os dois factores.

Na realidade é compreensível que nem todos os factores existentes no ambiente de trabalho sejam motivadores. Como tal, será sobre os factores que realmente motivam o indivíduo, descritos por Herzberg como motivacionais, que terá de recair a atenção e como seria de esperar estes são factores ligados às necessidades de reconhecimento e de realização.

“Mesmo entre meus críticos reconhece-se que a teoria é controversa porque modifica tudo o que se pensava sobre as atitudes relacionadas ao trabalho. - Frederick Herzberg “ (Hampton, 1992: 64).

- **Teoria das Necessidades de Alderfer**

A Teoria das Necessidades de Clayton Alderfer, também conhecida como teoria de ERG (*Existence, Relatedness e Growth*), surge em 1972 como um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as propriedades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas. Esta teoria tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos colaboradores pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também sob a forma de uma pirâmide.

Através da Figura 2.3 verificamos que segundo Alderfer existem somente três níveis de necessidades. Na base temos as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Num nível hierarquicamente superior temos as necessidades de relacionamento, que correspondem às necessidades

sociais de Maslow. Por fim, no topo da pirâmide aparecem as necessidades de crescimento, que correspondem às necessidades de estima e auto-realização de Maslow.

**Figura 2.3** - Níveis de Necessidades segundo Alderfer



**Fonte:** Adaptado Cunha et al (2007: 163)

Embora à primeira vista exista a sensação de estarmos a analisar uma nova versão da Teoria das Necessidades de Maslow, a realidade é que Alderfer descreve cada categoria não como um grupo de necessidades específicas, mas como um estado do desenvolvimento dos indivíduos, que pode englobar mais do que um nível das necessidades de Maslow, sendo exemplo disso a junção das duas últimas necessidades de Maslow numa só necessidade, a de crescimento, evidenciando a correlação evidente entre estas duas necessidades.

- **Teoria das Necessidades de McClelland**

De acordo com Cunha et al. (2007) a teoria das necessidades humanas de McClelland foi desenvolvida nos anos sessenta e tenta explicar também a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspectiva diferente das anteriores teorias. Esta teoria, coloca em evidencia as chamadas necessidades adquiridas, que correspondem às necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência.

Defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos:

- A **necessidade de afiliação**, que corresponde ao desejo de manter relações

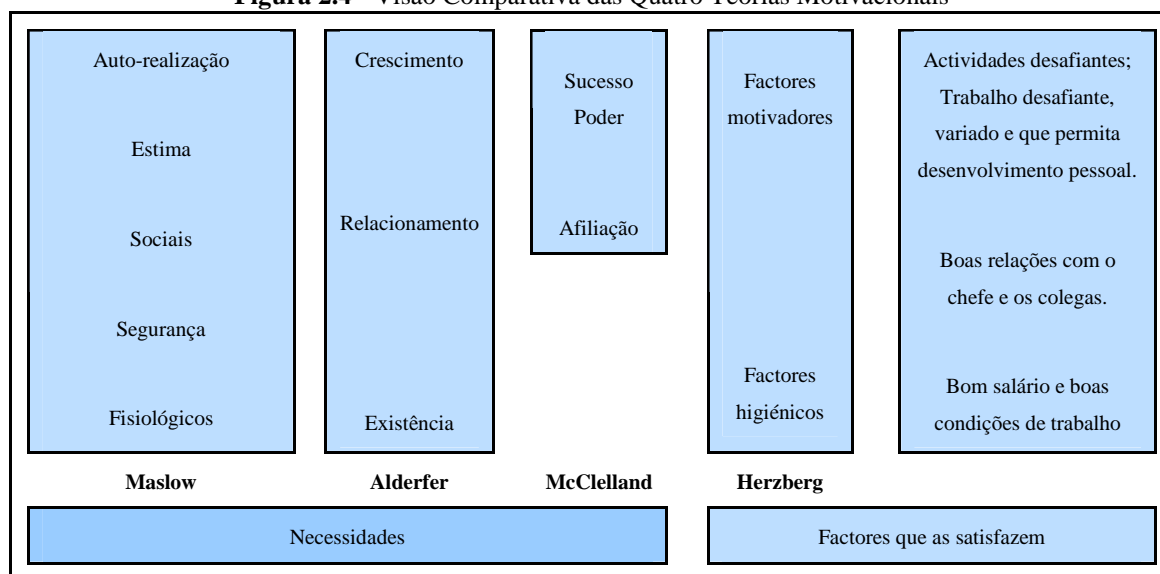
personais, estreitas e amigáveis;

- A **necessidade de poder**, que corresponde ao desejo de controlar e influenciar o ambiente envolvente, incluindo as pessoas e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades;
- A **necessidade de realização**, que corresponde ao desejo de atingir objectivos que signifiquem verdadeiros desafios, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade.

McClelland entende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora haja uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros. Assim as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que esteja a prevalecer sobre os indivíduos.

A ideia defendida por Maslow de que as necessidades humanas estão hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada, na realidade não espelha a dinâmica existente nos dias de hoje e, neste contexto, a teoria de McClelland está mais bem enquadrada, na medida em que defende a existência de necessidades que vão surgindo ao longo da vivência dos indivíduos, isto porque, os indivíduos estão em constante evolução ao longo de toda a sua vida.

**Figura 2.4 - Visão Comparativa das Quatro Teorias Motivacionais**



**Fonte:** Adaptado de Cunha et al. (2007: 163)

A figura 2.4 permite comparar de uma forma resumida as teorias motivacionais descritas no trabalho.

### **2.3.4 - O Futuro das Teorias da Motivação**

As teorias da motivação utilizadas como fonte de explicação do comportamento dos empregados no local de trabalho surgiram entre a década de sessenta e a década de noventa do século XX.

Ambrose e Kulit (1999: 266-278) defendem que as próximas áreas de interesse da pesquisa da motivação serão:

A criatividade: as mesmas variáveis que se prevêem forçar a motivação intrínseca estão também associadas a um desempenho criativo. Então as organizações podem simultaneamente influenciar a motivação e o desempenho criativo de uma forma eficaz;

- Os grupos e equipas: as organizações continuam a ir de encontro a sistemas baseados em grupos. A pesquisa da motivação dentro dos grupos ganha uma importância crescente, visto pouco se saber sobre a forma como os grupos constroem a sua percepção de expectativas, valência ou percepção de equidade;
- A cultura: é já aceite que as diferenças culturais assumem uma importância crescente dentro das organizações, tornando-se necessário considerar o como e porquê a cultura é importante, baseando-se em teorias em vez da simples intuição e empirismo.

### **2.3.5 - Técnicas de Motivação e *Empowerment***

O *empowerment* é um conceito moderno da área da psicologia industrial, que tem por base motivar os indivíduos no trabalho. Esta filosofia trata de colocar as pessoas em primeiro lugar, estimular o uso de novas técnicas, gerir e valorizar a interacção entre as pessoas.

Para o sucesso do *empowerment*, cada colaborador da empresa deve ser responsável pelo resultado final do trabalho e ganhar poder para solucionar problemas que anteriormente dependiam exclusivamente dos chefes. Por outras palavras, o *empowerment* reconhece o valor dos colaboradores e delega-lhes poderes de decisão e responsabilidade para que possam desempenhar as suas funções e resolver os seus problemas sozinhos.

Para que sejam distribuídos níveis de autoridade e responsabilidade adequados por toda a organização, torna-se necessário fortalecer todos os seus membros. Isso proporciona melhor controlo. O elemento essencial do controlo é a auto estima dos colaboradores. O grau de controlo manifestado pelos colaboradores com elevada auto estima é muito grande, enquanto o manifestado pelos colaboradores com baixa auto estima é mínimo. O *empowerment* aumenta o controlo, incrementa a auto estima e impulsiona a qualidade dentro da organização.

Trata-se de um conceito do qual muito se fala mas pouco se pratica. O seu objectivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas de modo a obter energia criativa e intelectual, para que possam mostrar a verdadeira liderança dentro das suas próprias esferas individuais de competência, e também ao mesmo tempo, ajudá-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos – lamentavelmente, características difíceis de encontrar nas nossas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento (Chiavenato, 1999b).

Princípios do *empowerment*, segundo Chiavenato (1999b):

1. Dar aos colaboradores uma tarefa com a qual se identifiquem e se sintam realizados;
2. Dar aos colaboradores plena autoridade, responsabilidade, independência, autonomia nas tarefas e nos recursos;
3. Permitir aos colaboradores opinar sobre o trabalho que é da sua responsabilidade;
4. Reconhecer o esforço e os resultados dos colaboradores;
5. Construir um relacionamento entre os colaboradores, ligando-os a outros mais importantes e apoiando-os através de líderes e impulsionadores;



6. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita os colaboradores a pensar e agir melhor;
7. Pedir a opinião aos colaboradores a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que eles tenham orgulho de pertencer à organização;
8. Acentuar a colaboração e o espírito de equipa;
9. Estender o *empowerment* a todos os níveis e áreas da organização.

Requisitos necessários à implementação do *empowerment*:

- Orientações claras: visão, estratégia, satisfação do cliente, etc;
- Identificação dos clientes externos/internos;
- Espaços de liberdade, de decisão e limites;
- Acesso instantâneo à informação;
- Sistemas de ajuda à decisão;
- Possibilidade de mobilização de recursos internos;
- Competência e formação;
- Retorno da informação;
- Medidas de satisfação dos clientes e indicadores;
- Reconhecimento;
- Recompensas;
- Processos melhorados ou reformulados.

## 2.4 - Teorias da Liderança

Os responsáveis pelas organizações têm cada vez mais um papel importante a desempenhar, atendendo a que a liderança começa a sobrepor-se à gestão dentro das organizações, tornando-se uma palavra imperativa. Nas IPSS este papel é crucial na prossecução da sua missão.

A forma como os colaboradores se relacionam com o chefe, que em muitas situações é o líder, afecta uma enormidade de resultados da organização, nomeadamente a eficiência, a atitude e o desempenho dos colaboradores. O gestor terá de encontrar mecanismos que lhe permitam concluir periodicamente qual o grau de satisfação dos colaboradores,

sendo que muitas vezes o seu grau de satisfação poderá nem estar relacionado com o tipo de liderança.

Como o grau de motivação dos colaboradores vai claramente influenciar o desempenho dos mesmos, é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva e qual o verdadeiro papel da liderança para essa motivação.

#### **2.4.1 - Considerações Gerais**

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade. Consideramos um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um factor desencadeador dos conflitos laborais. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderados, a coexistência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema.

É nosso entendimento que os líderes são figuras muito importantes na história da Humanidade, pois contribuíram para a construção e desenvolvimento das sociedades civilizadas. Nomes como Alexandre o Grande, Martin Luther King e Nelson Mandela, Hitler e Mussolini, estão para sempre associados à história mundial e a estes são atribuídas características de grandes líderes.

Apenas no século XX se começou a aprofundar o tema da liderança. Desde então, ocupa um lugar de destaque no comportamento organizacional, surgindo na maioria dos livros ligados a esta área e ocupando uma posição de relevo na pesquisa das ciências sociais, que tentam descobrir os traços, as habilidades, os comportamentos, as fontes de poder ou os aspectos situacionais que tornam um líder eficaz.

Consideramos que a globalização está a fazer com que as empresas passem por muitas transformações. Os mercados alteram-se rapidamente, a evolução tecnológica é ininterrupta, cada vez se exige mais em produtividade, qualidade, preço,

responsabilidade social, entre outros. As organizações têm que se desenvolver constantemente para cumprir estes requisitos, mas para atingir os seus objectivos é necessário que tenham profissionais motivados, pois o colaborador pode contribuir de forma significativa no desenvolvimento ou no fracasso de uma empresa.

#### **2.4.2 - Definição de Liderança**

“No âmbito do projecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Mas eis uma definição mais complexa: a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, 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” (Cunha et al., 2007: 332).

De acordo com estes autores, a liderança tem sido classificada de diferentes formas, nomeadamente:

- Como um ponto central dos processos de grupo, tendo um papel importante na mudança, na actividade e no sistema do grupo;
- Como uma questão de personalidade;
- Como uma questão de induzir conformidade, na medida em que vai possibilitar a cooperação;
- Como um exercício de influência, visto ir mudar o comportamento das outras pessoas;
- Como uma acção ou comportamento de direcção e coordenação do trabalho a realizar; como uma relação de poder;
- Como um instrumento para alcançar os objectivos e satisfazer necessidades;
- Como um efeito emergente da interacção;
- Como um papel diferenciador;

- Como a iniciação de estrutura, tendo o líder um papel activo;
- Como uma mistura destas diferentes definições. Acrescenta ainda que a definição de liderança utilizada num determinado estudo pode depender da finalidade desse mesmo estudo.

Assim, podemos definir a liderança como sendo o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos estabelecidos.

### **2.4.3 - Principais Teorias da Liderança**

De acordo com a revisão bibliográfica que efectuámos de alguns autores nesta área do conhecimento, as teorias da liderança tentam explicar os factores envolvidos quer na emergência da liderança quer na sua natureza e consequências. O facto de ser um tema muito estudado, por vezes de diferentes perspectivas, deu origem a uma literatura volumosa, confusa e por vezes contraditória, pois está recheada de diferentes concepções. Uma das tentativas melhor conseguidas para organizar esta literatura foi a de utilizar um sistema de classificações baseado nos tipos de variáveis utilizadas nas teorias ou estudos, chegando-se a três abordagens diferentes:

- Abordagem dos Traços ou Perfil;
- Abordagem Comportamental;
- Abordagem Situacional ou Contingencial.

#### **Abordagem dos Traços ou Perfil**

É a mais antiga abordagem no estudo da liderança. Dá ênfase aos atributos pessoais dos líderes e baseia-se no pressuposto de que se o líder é dotado de qualidade superiores que o diferenciam dos seus seguidores, deverá ser então possível identificar essas qualidades. Ou seja, os grandes líderes nascem líderes, não se fazem, assumindo então que o líder eficaz terá afinal enraizado alguma combinação de características ou traços pessoais duradouros, específicos e diferenciadores (Cunha et al., 2007).

De seguida enumeramos os traços mais relevantes para a eficácia dos líderes, segundo alguns autores:

- Energia e tolerância ao *stress* (inclui robustez física, resistência emocional, tenacidade);
- Auto-confiança;
- Motivação para o êxito;
- Honestidade e integridade;
- Maturidade emocional;
- Locus de controlo interno, e
- Motivação para o poder social.

Levantaram-se algumas críticas a esta abordagem pelo facto de não haver consenso nos traços mais importantes que um líder deve apresentar, por este ser um assunto de controvérsia, ao basear-se num julgamento subjectivo e pelo facto de muitas das características apontadas como traços poderem ser mais correctamente descritas como comportamentos.

### **Abordagem Comportamental**

Surge na década de cinquenta como resposta à impotência da Abordagem dos Traços em dar uma justificação plausível acerca da origem da liderança.

A compreensão do modo como os líderes eficazes realmente agem é muito importante pois permite clarificar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e o grupo, descrever a liderança em termos de comportamento e não em termos de traços ou aptidões, dar uma informação adicional sobre os líderes informais dos grupos e explicar a possibilidade de treino dos líderes eficazes (Cunha et al., 2007).

Enquadrados nesta abordagem surgiram, diversos estudos dos quais podemos destacar:

- O Estudo da Liderança da Universidade de Ohio;
- O Estudo da liderança da Universidade de Michigan.

- Os estudos de Ohio dividem os líderes em dois grupos básicos: Um voltado para o *início da estrutura*, estando preocupado em fazer o *serviço sair*; e o outro direccionado para a *consideração*, isto é, focado na pessoa, procurando perceber as necessidades dos subordinados e auxiliar a satisfação das mesmas.

As conclusões de Michigan são muito semelhantes às de Ohio, procurando uma “orientação para a produção” e uma “orientação para o empregado”.

A diferença entre os dois estilos é marcante e cada um segue filosofias de gestão distintas. Rensis Likert, de Michigan, chega à conclusão que o grupo orientado para as pessoas obtém melhores resultados, privilegiando o modelo *democrático* em relação ao *autocrático*.

Surgiram algumas classificações dos estilos de liderança, como é o caso da Classificação de Likert e da Grelha de Gestão de Blake e Mouton. Estes autores propõem uma matriz 9x9, com a orientação para a produção num dos eixos e a orientação para as pessoas no outro. Assim, seriam 81 posições possíveis do estilo do líder – de (1,1) a (9,9).

Apesar do furor inicial, a técnica mostrou-se ineficaz na identificação do líder ideal, não tendo apoio e fundamento empírico.

Também na mesma linha, é o programa de Hersey e Blanchard, chamado de teoria da liderança situacional.

### **Abordagem Situacional ou Contingencial**

Tornou-se cada vez mais claro para os investigadores do fenómeno da liderança que a previsão do sucesso de um líder era mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis. Neste contexto surge a Abordagem Situacional partindo do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que este se encontra, nomeadamente a natureza do trabalho, o ambiente externo e até as características dos seguidores.

“A liderança mais importante que aprendemos nos últimos 40 anos é porventura a de que a liderança de grupos e organizações é uma interacção altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa. A liderança é uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social. O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder contribuem para o desempenho é fortemente contingente do controlo e da influencia que a situação concita” Fiedler, 1996 citado por (Cunha et al., 2007)

#### **2.4.4 - O Futuro das Teorias da Liderança**

O estudo sobre a liderança tem sido constante, neste contexto este próximo ponto analisa as mais recentes abordagens da liderança.

#### **Liderança Transaccional versus Liderança Transformacional**

A Liderança Transaccional surge quando os gestores tomam a iniciativa de oferecer algum tipo de satisfação de necessidades em troca de algo apreciado pelos seus colaboradores, como por exemplo a remuneração – A Liderança Transformacional, no entanto, é o processo a envolver os colaboradores comprometidos com o contexto de visão e valores partilhados (Hooper e Potter, 2003).

Um líder transaccional apresenta três características principais:

- A recompensa contingencial - recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado;
- A gestão pela expectativa e;
- *Laissez-faire*, delegando responsabilidade e evitando a tomada de decisões.

Enquanto que as características de um líder transformacional são:

- O carisma, visão e sentido de missão;
- Inspiração, comunicação de altas expectativas;

- Estímulo intelectual, promoção da inteligência e a racionalidade e a consideração individual, dando atenção personalizada.

Um ponto de distinção entre a liderança transaccional e transformacional reside no facto dos líderes transformacionais estarem descritos como "auto-definidores", enquanto os líderes transaccionais preocupam-se mais com as regras e com a sua aplicação, sendo conduzidos pelas contingências externas. (Hooper e Potter, 2003)

### **Teoria da Liderança Carismática**

Esta teoria surge para explicar o facto dos seguidores caracterizarem os seus líderes como heróis e extraordinários quando analisam os seus comportamentos.

As características que parecem diferenciar os líderes carismáticos dos não carismáticos são as seguintes:

- Autoconfiança: completa confiança nas suas habilidades e avaliações;
- Visão: têm um objectivo idealizado que irá melhorar a situação actual;
- Habilidade para articular a visão: conseguem clarificar e dar a entender aos outros a sua visão;
- Fortes convicções acerca da visão: existe uma forte dedicação e empenho para a realização da visão;
- Um comportamento fora do vulgar: têm um comportamento não convencional e diferente do normal;
- Agentes de mudança;
- Sensibilidade ao ambiente que os rodeia: visto fazerem uma análise realista do ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição.

É nosso entendimento que existe um padrão de comportamentos associados ao líder carismático. Os líderes têm uma forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e ideias, comportando-se de forma a impressionar os seus seguidores e a mostrar que são competentes. Articulam objectivos ideológicos relacionados com a missão do grupo para enraizar profundamente os valores, ideias e



inspirações partilhados entre os seus seguidores. Dão o exemplo com o seu próprio comportamento para que os seguidores os possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos seguidores enquanto que simultaneamente exprimem confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

#### **2.4.5 - A Diferença entre Gestão e Liderança**

A liderança é diferente da gestão, mas não pelas razões que a maioria das pessoas pensa. A liderança não é mística e misteriosa. Não tem nada a ver com ter *carisma* ou outros traços de personalidade exóticos. Não é um dom de alguns predestinados. A liderança também não é necessariamente melhor que a gestão ou um substituto para ela. Pelo contrário, a liderança e a gestão são dois sistemas complementares e distintos de acção. Cada um tem a sua própria função e actividades características. Ambas são necessárias para o sucesso num ambiente de negócios cada vez mais volátil e complexo.

Gerir é saber lidar com a complexidade. As práticas e procedimentos da gestão são em grande medida uma resposta a um dos mais significativos desenvolvimentos do século XX.

Sem uma boa gestão, as organizações complexas tendem a tornar-se caóticas e a por em causa a sua própria existência. Uma boa gestão traz ordem e consistência a dimensões críticas como a qualidade e a rentabilidade.

Achamos ainda que liderar é, pelo contrário, saber lidar com a mudança. Parte da razão por que se tem tornado tão importante nos últimos anos, está no facto do mundo dos negócios ser cada vez mais competitivo. Mudanças tecnológicas rápidas, maior competição internacional, a desregulamentação dos mercados, a sobre-capacidade das indústrias de capital intensivo, a instabilidade do cartel do petróleo, a especulação bolsista e as mudanças demográficas na força de trabalho, estão entre os muitos motivos que contribuíram para essa mudança.

As grandes mudanças são cada vez mais necessárias para sobreviver e competir eficazmente neste novo ambiente. Mais mudança requer sempre mais liderança. Consideremos uma analogia militar simples: um exército em tempo de paz pode normalmente sobreviver com uma boa administração e gestão ao longo de toda a hierarquia, e com uma boa liderança protagonizada pelas patentes mais altas. Um exército em tempo de guerra, contudo, precisa de uma liderança competente a todos os níveis. Ninguém até hoje conseguiu descobrir como gerir pessoas eficazmente em combate; têm que ser lideradas.

Estas funções diferentes - lidar com a complexidade e lidar com a mudança - definem as actividades características da gestão e da liderança. Cada sistema de acção envolve decidir o que deve ser feito, criar redes relacionais para que o trabalho seja realizado, e garantir que as pessoas façam realmente o trabalho. Contudo, a gestão e a liderança realizam estas três tarefas de maneiras diferentes (Kotter, 1990).

Sendo reconhecido que estas temáticas são por si só complexas, nos próximos capítulos propomo-nos a estudar o impacto que a motivação e a liderança têm nas IPSS do Distrito da Guarda.

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGIA**

### 3.1 - Introdução

Este Estudo tem como objectivo conhecer em maior detalhe o perfil dos Presidentes das IPSS do Distrito da Guarda, ou seja, analisar as principais questões que afectam directamente a motivação e a liderança das IPSS no caso concreto do Distrito da Guarda.

Devido à relativa escassez de informação científica sobre as IPSS, pretendeu-se caracterizar o seu estilo de liderança.

Neste sentido foi realizado um questionário estruturado (Anexo I) composto por 80 perguntas, especificadamente desenvolvidas para os objectivos do estudo e constituído por 4 partes.

A parte I é constituída por 10 questões: caracterização da IPSS (nome da instituição, morada, enquadramento jurídico, as respostas sociais desenvolvidas pela instituição, se tem acordos de cooperação, tipo de acordo, número de utentes, se tem acordos de colaboração e se existem acções de fiscalização por parte da Segurança Social).

A parte II é composta por 7 questões: dados pessoais do Presidente da IPSS (idade, género, habilitações literárias, estado civil, profissão e a distância a que vive da IPSS).

A parte III é constituída por 31 questões: relacionadas com a motivação do Presidente da IPSS. Foi utilizada a escala de Likert – nível 1 (não concordo) a 5 (concordo totalmente).

A parte IV é constituída por 32 questões fechadas de múltipla escolha relacionadas com o comportamento e características do Líder na IPSS. Esta classificação foi realizada utilizando a escala de Likert – nível 1 (não concordo) a 5 (concordo totalmente). Para a elaboração da parte IV foi necessário realizar uma análise às características e comportamentos apresentados pelas diferentes teorias sobre a liderança.

A escolha da escala de Likert composta por 5 níveis deve-se ao facto de uma escala de 3 níveis ser insuficiente e uma de 7 ser de mais para a expressão da classificação dos inquiridos, tendo sido ainda utilizada uma escala ímpar para não obrigar os inquiridos a

dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa, podendo estes assumir uma posição neutra.

Numa fase prévia ao envio dos questionários às IPSS foi realizado um teste – piloto. O questionário foi enviado a três Presidentes de IPSS, a uma Assistente Social e a uma Directora Técnica, com o objectivo de avaliar a adequação do teste a realizar, verificar se havia a possibilidade das perguntas elaboradas serem consideradas invalidas por má formação ou interpretação e verificar a facilidade ou não do preenchimento do questionário no computador e o respectivo envio através do correio electrónico. Os resultados obtidos foram satisfatórios visto os inquiridos terem tido uma boa reacção às questões colocadas, não apresentaram qualquer dificuldade no preenchimento do inquérito nem no seu envio através de correio electrónico.

### **3.2 - Objectivos**

Este estudo tem por finalidade recolher as opiniões dos Presidentes das IPSS sobre o que os motiva; qual o seu nível de motivação; qual a importância da liderança para essa motivação; quais as características do líder actual e quais as características que consideram ser fundamentais para se ser um líder eficaz numa IPSS.

A metodologia subjacente a este estudo é a seguinte (1) realizar uma caracterização sócia – demográfica dos presidentes das IPSS; (2) caracterizar as IPSS; (3) caracterizar a motivação dos presidentes das IPSS e (4) caracterizar a liderança dos presidentes das IPSS.

### **3.3 - Hipóteses de Investigação**

Uma vez definidos os objectivos do estudo são estabelecidas as seguintes hipóteses iniciais de trabalho, representativas dos factores motivacionais e de liderança.

Os estudos defendem a existência de uma relação entre os factores motivacionais e de liderança e alguns elementos caracterizadores dos presidentes das IPSS. Com base neste argumento podemos formular as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração a idade do presidente da IPSS.

**H2:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o género do presidente da IPSS.

**H3:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração as habilitações literárias do presidente da IPSS.

**H4:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o estado civil.

**H5:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o facto do presidente da IPSS ter outra ocupação profissional.

**H6:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração a distância a que o presidente vive da IPSS.

**H7:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o número de anos que o inquirido exerce o cargo de presidente da IPSS.

**H8:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o número de horas que o inquirido dedica por semana ao trabalho como presidente da IPSS.

### 3.4 - Método

#### 3.4.1 - Desenho da Metodologia desta Investigação

Sempre que pretendemos elaborar um estudo de pesquisa, temos que identificar a população alvo.

Segundo Fortin (1999: 202),

*“Uma população é uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. A população alvo é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de selecção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações. [...] a população compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos que partilham características comuns as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”.*

**Tabela 3.1 - Instituições Registadas na Direcção Geral da Segurança Social**

Distritos	IPSS	Equiparadas a IPSS	N.º Total de Instituições (30/09/2009)
Aveiro	314	16	330
Beja	101	13	114
Braga	433	36	469
Bragança	153	1	154
Castelo Branco	172	1	173
Coimbra	270	10	280
Évora	180	9	189
Faro	152	5	157
Guarda	348	2	350
Leiria	196	16	212
Lisboa	934	38	972
Portalegre	111	5	116
Porto	547	24	571
Santarém	253	5	258
Setúbal	209	20	229
Viana do Castelo	157	5	162
Vila Real	143	6	149
Viseu	299	9	308
<b>Total de registos</b>	<b>4972</b>	<b>221</b>	<b>5193</b>

Fonte: DGSS

A tabela 3.1 dá-nos o número total de instituições registadas na Direcção Geral em 30 de Setembro de 2009, distribuídas por distrito. Podemos ainda constatar que no distrito

da Guarda existem 350 instituições registadas. Note-se que a seguir a Lisboa, Porto e Braga, a Guarda é o distrito que apresenta maior número de instituições.

Através da tabela 3.2 podemos constatar que, a nível nacional, a 31 de Dezembro de 2009 existiam 3697 IPSS com acordos de cooperação, das quais 267 estão localizadas no Distrito da Guarda.

**Tabela 3.2 - Instituições Comparticipadas pela Segurança Social**

<b>Distritos</b>	<b>Instituições Comparticipadas (31/12/2009)</b>
Aveiro	269
Beja	83
Braga	320
Bragança	97
Castelo Branco	154
Coimbra	230
Évora	143
Faro	117
Guarda	267
Leiria	194
Lisboa	521
Portalegre	104
Porto	402
Santarém	195
Setúbal	182
Viana do Castelo	106
Vila Real	98
Viseu	215
<b>N.º de Instituições comparticipadas</b>	<b>3697</b>

Fonte: ISS, I.P.

Fortin (1999: 202), refere que a população acessível de um estudo “é geralmente limitada a uma região, uma cidade, um hospital, etc. e apresenta diferenças no que concerne a uma ou mais características”.

Neste caso, a população acessível do nosso estudo são as IPSS do distrito da Guarda.

### 3.4.2 - Recolha de Dados

Segundo Gil (1998: 90), a colheita de dados “é a técnica em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas”.



Fortin (1999: 365), diz-nos que “é um processo de observação, de medida e de consignação de dados, visando recolher informações sobre certas variáveis junto dos sujeitos que participam numa investigação”.

A mesma autora (1999: 240), refere “os dados podem ser colhidos de diversas formas junto dos sujeitos. Cabe ao investigador determinar o tipo de instrumentos de medida que melhor convêm ao objectivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”.

Cervo (1983: 159), refere que a “elaboração de um instrumento de colheita de dados consiste, basicamente, em traduzir os objectivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, atendendo às regras básicas para o seu desenvolvimento”.

Em qualquer estudo o investigador opta por um instrumento de colheita de dados em função do tema em estudo, dos objectivos, da população ou da amostra a quem se destina, do horizonte temporal e ainda dos recursos financeiros para a realização da pesquisa.

Para Fortin, (1999: 249), questionário “é um dos métodos de colheita de dados que necessita das respostas escritas por parte dos sujeitos”.

Polit e Hungler (1995), referem que a colheita de dados deve ser um método de recolha de informação bem delimitada no tempo, atendendo sempre à confidencialidade dos inquiridos.

Para o nosso estudo utilizámos um questionário direccionado aos 267 presidentes das IPSS do Distrito da Guarda (Anexo 1), de natureza confidencial. Foi enviado através de correio electrónico e decorreu no período de 24 de Julho a 31 de Outubro de 2009.

Durante este período foram feitas insistências através de contactos telefónicos, por e-mail e ainda pessoalmente, através da colaboração das técnicas de acção social do Centro Distrital da Guarda e de alguns técnicos oficiais de contas.

Esta foi a forma mais rápida, económica e eficiente de obtermos as respostas aos questionários.

### 3.4.3 - Amostra

Segundo Fortin (1999: 202), “a amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população”.

Gil (1998: 97), diz que amostra “é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”.

Para colher a amostra tem-se por base o plano de amostragem, segundo Fortin (1999: 202), “o plano de amostragem serve para descrever a estratégia a utilizar para seleccionar a amostra”.

De acordo com o mesmo autor “ [...] a amostra deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra seleccionada”.

**Tabela 3.3 - IPSS Comparticipadas por Concelho, em 24/07/2009**

Concelhos	Número de IPSS
Aguiar da Beira	9
Almeida	22
Celorico da Beira	23
Figueira de Castelo Rodrigo	10
Fornos de Algodres	9
Gouveia	24
Guarda	52
Manteigas	6
Mêda	11
Pinhel	19
Sabugal	29
Seia	26
Trancoso	12
Vila Nova de Foz - Côa	15
<b>N.º IPSS comparticipadas</b>	<b>267</b>

**Fonte:** Centro Distrital da Guarda

A tabela 3.3 dá-nos a distribuição das IPSS comparticipadas do Distrito da Guarda em 24 de Julho de 2009, data em que o questionário foi enviado.

A população alvo do estudo corresponde aos 267 presidentes das IPSS participadas do distrito da Guarda.

Repare-se que no concelho da Guarda existem cerca de 20% de IPSS participadas.

### **3.4.4 - Apresentação e Tratamento da Informação**

Para Polit e Hungler (1995), uma vez que os dados colhidos na fase empírica, não são relatados aos interessados na sua forma bruta deverão ser submetidos a vários tipos de análise e interpretação. Acrescentam que os dados por si só não respondem às indagações de pesquisa, pelo que necessitam de ser processados e analisados de uma forma ordenada e coerente, para que possam ser discernidas as relações e os padrões.

A análise dos dados para Fortin (1999), refere-se ao conjunto de métodos estatísticos que permitem visualizar, clarificar, descrever e interpretar os dados colhidos próximo dos sujeitos.

“A interpretação refere-se ao processo de compreensão dos resultados e de exame das implicações das descobertas, num contexto mais amplo” (Polit e Hungler, 1995: 36). Isto é, o processo de interpretação diz respeito à tentativa do investigador em explicar as descobertas à luz do que já é conhecido, através dos trabalhos anteriores na área, assim como à luz da adequação dos métodos utilizados na investigação.

Para Gil (1995), o processo de análise de dados envolve diversos procedimentos, nomeadamente: codificação de respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos. Refere ainda que a sua apresentação num estudo envolve em geral a descrição, a análise e interpretação dos dados.

A informação recolhida no trabalho de campo foi submetida a tratamento informático, utilizando para o efeito o software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versão 14). A apresentação dos resultados foi feita através da utilização de tabelas (com o número de inquiridos em valores absolutos e as respectivas percentagens) e gráficos (com percentagens) com o objectivo de facilitar a visualização e análise dos dados.

---

As estatísticas a utilizar, tendo em conta os objectivos do trabalho, são as seguintes:

1. Relativamente à Parte I, Parte II e alguma informação da Parte III do questionário utilizou-se a distribuição de frequências, média, máximo e mínimo.
2. Para a análise da outra parte da informação da Parte III e da Parte IV do questionário, utilizamos para o efeito a técnica estatística da análise factorial de componentes principais seguida de rotação *varimax*, com a finalidade de determinar um conjunto de factores. Convém referir que, a análise factorial permite identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto (Pestana e Gageiro, 2003). Procedeu-se também a uma avaliação da fidelidade das escalas usando o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*.
3. Posteriormente, fomos criar no programa estatístico SPSS um conjunto de dez novas variáveis, obtidas através do cálculo da média aritmética entre o somatório dos diversos itens que fazem parte de cada um dos factores identificados na análise factorial efectuada e o número de itens de cada um desses factores.
4. Finalmente, efectuamos uma comparação dos resultados com os factores previamente determinados com o objectivo de testar as hipóteses iniciais de trabalho. Para o efeito, recorreu-se ao teste *t* com a finalidade de comparar as médias de uma variável quantitativa numa variável dicotómica (Pestana e Gageiro, 2003).

De acordo com Polit e Hungler (1995: 227), “os procedimentos estatísticos capacitam o pesquisador a reduzir, organizar, analisar, interpretar e comunicar a informação numérica”.

“A análise dos dados, de qualquer estudo que comporta valores numéricos começa pela utilização de estatísticas descritivas que permitem descrever as características da amostra na qual os dados foram colhidos e descrever os valores obtidos pela medida das variáveis” (Fortin. 1999: 277).

Para a mesma autora “a apresentação dos resultados estatísticos deveriam restringir-se às estatísticas descritivas. O objectivo final deste género de investigação é de oferecer um retrato global da amostra” (Fortin, 1999: 276).

Fortin (1999: 276), neste tipo de estudo refere que “na prática, as estatísticas inferenciais (resultados de testes estatísticos) são admitidas, mas devem ser referidas com prudência. A interpretação destes testes deve unicamente ser feita sobre a amostra, quer dizer que não deve ser generalizada a uma população”.

Ainda para o mesmo autor (1999: 276), “quando são utilizados testes estatísticos a investigação comporta então uma análise descritiva correlacional ou uma análise descritiva comparativa”.

No próximo capítulo vamos apresentar os resultados ao inquérito depois de efectuarmos o respectivo tratamento estatístico.

# **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS**

#### 4.1 - Apresentação dos Resultados Obtidos na Investigação

No distrito da Guarda, a 24 de Julho de 2009 existiam 267 IPSS participadas pela Segurança Social (população alvo). Verificamos que foram recebidos 257 questionários, dos 267 enviados, o que equivale a uma taxa de resposta de 96,3%. Não responderam 10 (3,7%) IPSS, conforme nos mostra a tabela 4.1.

**Tabela 4.1 - Questionários recebidos**

Questionários	Frequência	Percentagem
Recebidos	257	96,3%
Não recebidos	10	3,7%
N.º total de IPSS	267	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.2 podemos observar o número de questionários recebidos por concelho.

**Tabela 4.2 - Questionários recebidos por Concelho**

Concelhos	Frequência	Percentagem
Aguiar da Beira	9	3,5%
Almeida	22	8,6%
Celorico da Beira	23	8,9%
Figueira de Castelo Rodrigo	10	3,9%
Fornos de Algodres	9	3,5%
Gouveia	20	7,8%
Guarda	51	19,8%
Manteigas	6	2,3%
Mêda	10	3,9%
Pinhel	17	6,6%
Sabugal	29	11,3%
Seia	24	9,3%
Trancoso	12	4,7%
Vila Nova de Foz - Côa	15	5,8%
N.º de respostas	257	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.3 podemos ver que Gouveia foi o Concelho em que ficaram mais questionários por responder, 4. Em contrapartida, na Guarda e Mêda, apenas não respondeu uma instituição em cada um deles.

**Tabela 4.3 - Questionários não recebidos por Concelho**

Concelho	Frequência	Percentagem
Gouveia	4	40,0%
Guarda	1	10,0%
Mêda	1	10,0%
Pinhel	2	20,0%
Seia	2	20,0%
Questionários não recebidos	10	100,0%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1 - Caracterização da IPSS - Parte I: Questionário

Relativamente à apresentação dos resultados que caracterizam as IPSS, podemos concluir o seguinte:

##### a) Tipo de instituição

Os resultados permitem constatar que a maioria dos inquéritos se referem às sedes das instituições (94,2%) e apenas em 5,8% dos casos são filiais, conforme nos mostra a tabela 4.4.

**Tabela 4.4 - Tipo de instituição**

Instituições	Frequência	Percentagem
Sede	242	94,2%
Filiais	15	5,8%
N.º de respostas	257	100,0%
NS/NR	0	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

Fonte: Elaboração própria



### b) Antiguidade da instituição

Das Instituições analisadas neste estudo, 180 (70%) têm mais de 11 anos, 59 (23%) têm entre 6 a 10 anos e apenas 18 (7%) têm menos de 5 anos, conforme nos demonstra a tabela 4.5.

**Tabela 4.5 - Antiguidade da instituição**

Anos	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Até 5 anos	18	7,0%	7,0%
De 6 a 10 anos	59	23,0%	30,0%
Mais de 11 anos	180	70,0%	100,0%
N.º de respostas	257	100,0%	
NS/NR	0	0,0%	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

### c) Enquadramento jurídico

**Tabela 4.6 - Enquadramento jurídico**

IPSS	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Associação de Solidariedade Social	174	67,7%	67,7%
Irmandade da Misericórdia	19	7,4%	75,1%
Fundação de Solidariedade Social	27	10,5%	85,6%
Centro Social e Paroquial	34	13,2%	98,8%
Associação Mutualista	0	0,0%	98,8%
União, Federação e Confederação	1	0,4%	99,2%
Organizações Não Governamentais	1	0,4%	99,6%
Equiparada a IPSS	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Casa do Povo	0	0,0%	99,6%
Cooperativa de Solidariedade Social	1	0,4%	100,0%
N.º de respostas	257	100,0%	
NS/NR	0	0,0%	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

As instituições alvo do nosso estudo são na maioria Associações de Solidariedade Social (67,7%), Centros Sociais e Paroquiais (13,2%), Fundações de Solidariedade Social (10,5%) e Irmandades da Misericórdia (7,4%), conforme a tabela 4.6.

#### d) Respostas sociais desenvolvidas pela instituição

O número total de respostas sociais desenvolvidas pelas Instituições, neste estudo, é de 668.

A tabela 4.7 dá-nos a conhecer não só as respostas sociais que existem no Distrito da Guarda, mas também o número de respostas sociais desenvolvidas nas várias instituições abrangidas por este estudo.

**Tabela 4.7 - Respostas sociais desenvolvidas pela instituição**

Respostas Sociais	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Serviço de Apoio Domiciliário	188	28,1%	28,1%
Serviço Apoio Domiciliário Integrado	10	1,5%	29,6%
Centro de Dia	170	25,4%	55,1%
Centro de Noite	9	1,3%	56,4%
Lar de Idosos	91	13,6%	70,1%
Centro de Convívio	11	1,6%	71,7%
Creche	48	7,2%	78,9%
Pré-escolar	40	6,0%	84,9%
Centro de Actividades de Tempos Livres	51	7,6%	92,5%
Lar de Infância e Juventude	8	1,2%	93,7%
Centro de Acolhimento Temporário	3	0,4%	94,2%
Centro de Actividades Ocupacionais	12	1,8%	96,0%
Outras	27	4,0%	100,0%
N.º de respostas	668	100,0%	
NS/NR	0	0,0%	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

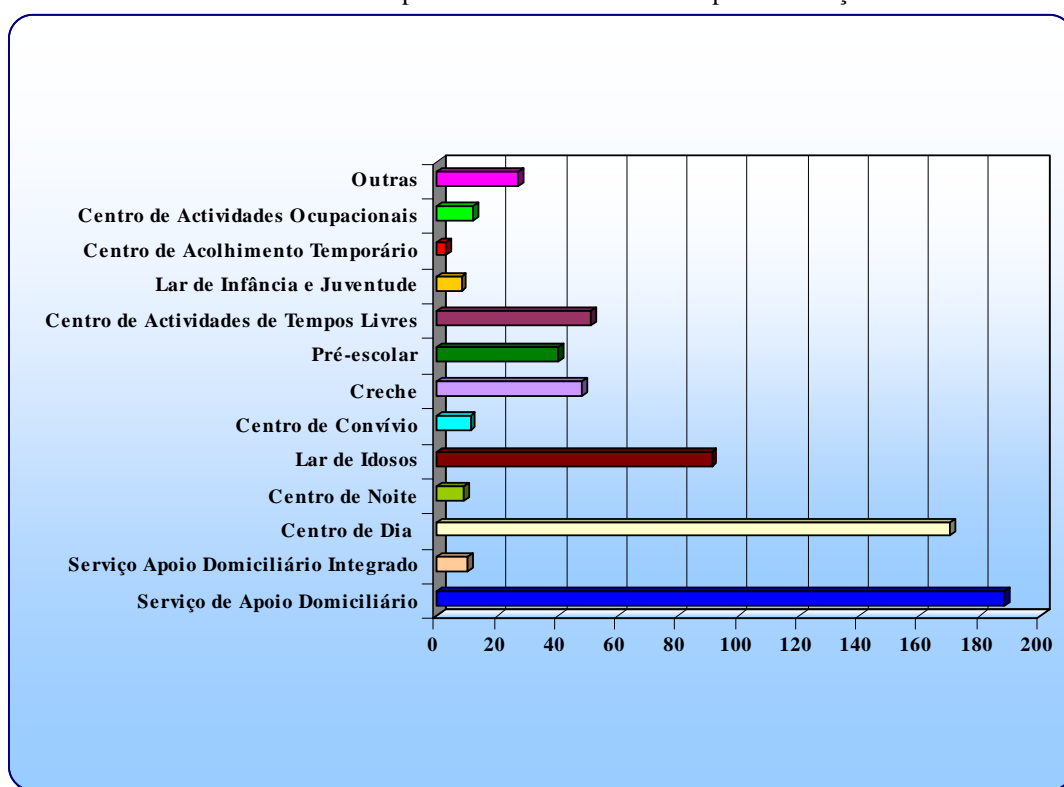
**Fonte:** Elaboração própria

De entre todas as respostas sociais, constatamos que, o Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Dia e Lar de Idosos, são as que predominam no nosso distrito. Esta situação justifica-se pelo facto de o Distrito da Guarda ser um distrito com uma população envelhecida, a precisar de cuidados. O lar de Idosos ocupa a terceira posição existindo em todo o distrito 91 lares.

Em contrapartida, no território alvo do nosso estudo, apenas existem 3 Centros de Acolhimento Temporário e 8 Lares de Infância e Juventude.

O gráfico 4.1, permite-nos visualizar, de uma forma muito objectiva, não só todas as respostas sociais mas também ter uma percepção das que existem em maior e/ou menor número no distrito.

**Gráfico 4.1** - Respostas sociais desenvolvidas pela instituição



NS/NR: Não sabe/Não respondeu

Fonte: Elaboração própria

### e) Acordo de cooperação com a Segurança Social

Todas as IPSS alvo do estudo têm acordos de cooperação com a Segurança Social.

Segundo a tabela 4.8, e relativamente ao tipo de acordo de cooperação, na população em estudo, o acordo típico é o predominante com 82,9%. Verificamos que existem 40 instituições com as duas situações (acordo típico e atípico - 15,6%) e por fim, apenas existem 4 com acordo atípico, o equivalente a 1,6%.

**Tabela 4.8** - Tipo de acordo de cooperação

Acordo de Cooperação	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Típico	213	82,9%	82,9%
Atípico	4	1,6%	84,4%
As duas situações (Típico + Atípico)	40	15,6%	100,0%
N.º de respostas	257	100,0%	
NS/NR	0	0,0%	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Na tabela 4.9 verificamos que os acordos entre as IPSS e a Segurança Social vão dos 5 utentes aos 400 utentes. Uma vez que se trata de um intervalo muito grande, decidimos dividi-lo em 5 grupos no sentido de conseguirmos uma melhor percepção da realidade.

**Tabela 4.9** - Número de utentes abrangidos por acordo de cooperação

Acordo	N.º de IPSS	Utentes	Percentagem	% Acumulada
De 5 a 25 utentes	88	1526	11,5%	11,5%
De 26 a 50 utentes	98	3578	26,9%	38,4%
De 51 a 100 utentes	39	2737	20,6%	59,0%
De 101 a 200 utentes	15	2075	15,6%	74,7%
De 201 a 400 utentes	13	3364	25,3%	100,0%
N.º de respostas	253	13280	100,0%	
NS/NR	0	0		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Existem 13280 utentes abrangidos por acordos de cooperação nas 253 IPSS. Neste número, não estão incluídos os utentes abrangidos por acordos atípicos, uma vez que esses são quase impossíveis de quantificar.

São 88 as IPSS que têm acordos de cooperação compreendidos entre os 5 e os 25 utentes. Estas têm um total de 1526 utentes com acordo.

Nas 13 IPSS que têm acordos de cooperação entre os 201 e os 400 utentes, o número de utentes com acordo é de 3364, os quais correspondem a 25,3% do total de utentes participados.

Outro dado relevante é o de que, as IPSS que se encontram no intervalo de 26 a 50 utentes com acordo de cooperação são aquelas que possuem um maior número de utentes com acordo, o equivalente a 26,9% e, é neste intervalo também que se encontra o maior número de instituições.

Há instituições que apenas têm os utentes abrangidos pelos acordos de cooperação, ao passo que outras, além dos utentes abrangidos pelos acordos de cooperação, têm ainda, utentes que não estão abrangidos pelos ditos acordos, os quais são designados por utentes “extra-acordo”.

**Tabela 4.10** - Número de IPSS com/ sem utentes extra-acordo

IPSS	Frequência	Percentagem
Sem utentes extra-acordo	129	51,0%
Com utentes extra-acordo	124	49,0%
N.º de respostas	253	100,0%
NS/NR	0	0,0%

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Na tabela 4.10 podemos observar que, a maioria das IPSS (51%) não têm utentes extra-acordo e que 124 instituições, o equivalente a 49% têm utentes extra acordo.

**Tabela 4.11** - Número de utentes existentes extra-acordo

Utentes	N.º de IPSS	Utentes	Percentagem	% Acumulada
De 1 a 25 utentes	108	1054	52,8%	52,8%
De 26 a 50 utentes	9	361	18,0%	70,8%
De 51 a 100 utentes	6	383	19,2%	90,0%
De 101 a 200 utentes	1	200	10,0%	100,0%
N.º de respostas	124	1997	100%	
NS/NR	0	0		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

São 1997, o número de utentes extra-acordo que estão distribuídos pelas 124 IPSS do distrito, conforme nos mostra a tabela 4.11.

O intervalo compreendido entre 1 e 25 utentes, ao qual correspondem 108 instituições, possuem 1054 utentes extra-acordo, o equivalente a 52,8% do total de utentes extra-acordo.

Apenas numa instituição, existem 200 utentes extra-acordo, o que equivale a 10% do total de utentes extra-acordo.

**Tabela 4.12** - Número de utentes abrangidos por acordo de cooperação e extra-acordo

Acordo	Utentes	Percentagem
Com	13280	86,9%
-----	-----	-----
Sem	1997	13,1%
N.º de utentes	15277	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Nas IPSS analisadas, conforme tabela 4.12, existem 15277 utentes, dos quais 13280 estão abrangidos por acordo de cooperação, correspondendo a 86,9% e os restantes 13,1%, ou seja, 1997 não estão abrangidos por qualquer acordo de cooperação (são os considerados utentes extra-acordo).

Além dos acordos de cooperação existentes entre as IPSS e a Segurança Social, existem ainda os chamados acordos de colaboração existentes entre as instituições e entidades pertencentes à comunidade, tais como, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Câmara Municipal, Junta de Freguesia entre outras.

**Tabela 4.13** - Acordo de colaboração com outras entidades (excluindo a Segurança Social)

Acordo	Frequência	Percentagem
Com	131	51,0%
-----	-----	-----
Sem	126	49,0%
N.º de respostas	257	100,0%
NS/NR	0	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

Fonte: Elaboração própria

Das 257 instituições alvo do nosso estudo, 131 têm acordos de colaboração com, pelo menos, uma entidade e as restantes 126 não possuem qualquer tipo de acordo de colaboração, conforme a tabela 4.13.

Em termos percentuais, verificamos que as IPSS com acordo de colaboração rondam os 51% e por sua vez as instituições sem acordo de colaboração rondam os 49%.

Verificamos ainda, que as Câmaras Municipais são as entidades que mais acordos de colaboração tem com as IPSS, o correspondente a 40,6%, a seguir é o IEFP com 32,3%, depois as Juntas de Freguesia com 17,5% e apenas com 9,7% temos as outras entidades, conforme nos mostra a tabela 4.14.

**Tabela 4.14 - Total de acordos de colaboração com outras entidades**

Entidades Pertencentes à Comunidade	Frequência	Percentagem	% Acumulada
IEFP	70	32,3%	32,3%
Câmara Municipal	88	40,6%	72,8%
Junta de Freguesia	38	17,5%	90,3%
Outras	21	9,7%	100,0%
N.º de respostas	217	100,0%	
NS/NR	0	0,0%	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Outro facto relevante, é que nas 131 Instituições com acordos de colaboração existem 217 acordos, já que existem IPSS com acordos de colaboração com várias entidades.

Uma IPSS pode ter vários acordos de colaboração, um com a Junta de freguesia, outro com a Câmara Municipal e um outro, por exemplo, com o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

#### **f) Acções de fiscalização dos serviços do ISS.IP, nos últimos 3 anos**

Das 257 IPSS estudadas, 157 o que equivale a 61% tiveram acções de fiscalização por parte dos Serviços do ISS.IP nos últimos 3 anos, conforme nos mostra a tabela 4.15.

**Tabela 4.15** - Acções de fiscalização dos serviços do ISS.IP nos últimos 3 anos

Acções de fiscalização	Frequência	Percentagem
Sim	157	61,1%
Não	100	38,9%
N.º de respostas	257	100,0%
NS/NR	0	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Lembramos que as acções de fiscalização têm por objectivo verificar o cumprimento dos direitos e obrigações das IPSS.

Segundo o ISS, I.P., compete ao Departamento de fiscalização:

- a) Exercer a acção fiscalizadora das IPSS;
- b) Efectuar a prospecção e o levantamento de estabelecimentos clandestinos e a funcionar ilegalmente;
- c) Informar e esclarecer as entidades proprietárias e os utentes de estabelecimentos de apoio social quanto aos seus direitos e obrigações, com vista a prevenir ou corrigir a prática de infracções;
- d) Elaborar autos de notícia e participações respeitantes às actuações ilegais das instituições, detectadas no exercício das suas funções.

#### 4.1.2 - Dados Pessoais do Presidente da IPSS - Parte II: Questionário

A partir da segunda parte do questionário apenas são consideradas 256 IPSS uma vez que uma delas, apenas respondeu à primeira parte.

##### a) Idade

A classe modal com a frequência mais elevada é a compreendida entre os 50 e os 64 anos, representando 34,2% do total da amostra, conforme nos mostra a tabela 4.16. A menos representativa, apenas 7%, corresponde à idade até aos 34 anos.



**Tabela 4.16 - Idade do presidente da IPSS**

Idade	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Até 34 anos	18	7,0%	7,0%
De 35 a 49 anos	80	31,3%	38,3%
De 50 a 64 anos	88	34,4%	72,7%
Mais de 65 anos	70	27,3%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria**b) Género**

Do total de inquiridos, 78,1% são do género masculino e apenas 21,9% são do género feminino, conforme nos mostra a tabela 4.17.

**Tabela 4.17 - Género do presidente da IPSS**

Género	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Feminino	56	21,9%	21,9%
Masculino	200	78,1%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Verifica-se a predominância dos homens como responsáveis das IPSS em conformidade com o que acontece noutras organizações. A título de curiosidade, no Distrito da Guarda, todos os presidentes das Câmaras Municipais são homens.

À semelhança do que foi dito e segundo Davidson e Cooper, 1992; Haslett, Géis, e Carter, 1991, citado por (Lyons, 2004), a mudança do papel da mulher na sociedade nas últimas quatro décadas tem vindo a criar mais oportunidades para as mulheres emergirem como líderes, mas na realidade não têm sido dadas, às mulheres, as mesmas oportunidades que são dadas aos homens para desenvolverem as suas potencialidades.

No entender de Moran, 1992 citado por (Lyons, 2004), no passado os papéis de liderança das mulheres eram primariamente em organizações femininas, tais como

associações de mulheres e instituições de educação do género feminino, portanto para alguns homens e mulheres a ideia de ver uma mulher num lugar de liderança continua a ser algo de estranho.

### c) Habilitações literárias

Por outro lado, constatamos que a maioria dos presidentes das IPSS têm um curso médio ou superior (58,2%), não existe ninguém sem escolaridade e apenas 10,2% possuem o 1.º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4ª classe), conforme nos mostra a tabela 4.18.

**Tabela 4.18 - Habilitações literárias do presidente da IPSS**

Escolaridade	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Sem Escolaridade	0	0,0%	0,0%
1.º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4ª classe)	26	10,2%	10,2%
2.º Ciclo Ensino Básico (antigo ciclo preparatório)	20	7,8%	18,0%
3.º Ciclo Ensino Básico (antigo 5ª ano dos liceus)	24	9,4%	27,3%
Ensino Secundário (antigo 7º ano)	20	7,8%	35,2%
12º Ano (antigo propedêutico, serviço cívico)	17	6,6%	41,8%
Curso Médio (Bacharelato)	33	12,9%	54,7%
Curso Superior (Licenciatura)	76	29,7%	84,4%
Curso Superior (Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento)	40	15,6%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Repare-se que 58,2% dos inquiridos já possuem como habilitação mínima um curso médio (Bacharelato).

### d) Estado civil

No que se refere ao estado civil, a maioria dos inquiridos (59,8%) encontram-se na condição de casado/vivendo conjugalmente, logo a seguir com 34% vem a condição de

solteiro, depois viúvo com 3,5% e por fim divorciado/separado (2,7%), conforme nos mostra a tabela 4.19.

**Tabela 4.19 - Estado civil do presidente da IPSS**

Estado Civil	Frequência	Porcentagem	% Acumulada
Solteiro	87	34,0%	34,0%
Casado/ Vivendo conjugalmente	153	59,8%	93,8%
Divorciado/ Separado	7	2,7%	96,5%
Viúvo	9	3,5%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

### e) Ocupação profissional

Dos 256 presidentes de IPSS que responderam ao questionário, 181 têm outra ocupação profissional e 75 não têm outra ocupação profissional, conforme a tabela 4.20.

**Tabela 4.20 - Ocupação profissional**

Ocupação Profissional	Frequência	Porcentagem	% Acumulada
Sim	181	70,7%	70,7%
Não	75	29,3%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

### f) Situação profissional

Dos 181 inquiridos que responderam que tinham outra ocupação profissional, 69 são assalariados/ trabalhadores por conta de outrem (38,1%), logo a seguir, vêm os que responderam na quadrícula “outra situação” com 32%, depois patrões com 15,5% e por fim, com 14,4% o trabalhador por conta própria/ isolado, conforme a tabela 4.21.

**Tabela 4.21 - Situação profissional**

Profissões	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Patrão	28	15,5%	15,5%
Isolado/ Trabalhador por conta própria	26	14,4%	29,8%
Assalariado/ Trabalhador por conta de outrem	69	38,1%	68,0%
Outra situação	58	32,0%	100,0%
N.º de respostas	181	100,0%	

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria**g) Distância a que vive da IPSS**

A maioria (68,4%) reside a menos de 5 km de distância da instituição, 20,3% entre 6 a 20 km, 7% entre 21 a 50 km e apenas 4,3% é que residem a mais de 51 km, conforme tabela 4.22.

**Tabela 4.22 - Distância a que vive da IPSS**

Distância	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Até 5 km	175	68,4%	68,4%
De 6 a 20 km	52	20,3%	88,7%
De 21 a 50 km	18	7,0%	95,7%
Mais de 51 km	11	4,3%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria**4.1.3 - Dados Profissionais do Presidente da IPSS – Parte III: Questionário**

A esta parte do questionário também só responderam 256 IPSS.

**a) Número de anos que exerce o cargo**

Constatamos através da tabela 4.23 que a maioria dos inquiridos exerce o cargo de presidente da IPSS à mais de 5 anos (de 5 a 8 anos: 32,8% e à mais de 9 anos: 33,6%) e que, apenas 12,1% exercem o referido cargo à menos de um ano.

**Tabela 4.23** - Número de anos que exerce o cargo de presidente na IPSS

Anos	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Até 1 ano	31	12,1%	12,1%
De 2 a 4 anos	55	21,5%	33,6%
De 4 a 8 anos	84	32,8%	66,4%
Mais de 9 anos	86	33,6%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria**b) Número de mandatos no cargo****Tabela 4.24** - Número de mandatos no cargo de presidente na IPSS

Mandatos	Frequência	Percentagem	% Acumulada
1	69	27,0%	27,0%
2	66	25,8%	52,7%
3	62	24,2%	77,0%
4 ou mais	59	23,0%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

Quanto ao número de mandatos as diferenças não são significativas, apenas de 4 pontos percentuais entre o 1º até ao 4º ou mais mandato, com 27% e 23%, respectivamente, conforme tabela 4.24.

À luz do disposto no artigo 57.º, n.º 1, do DL n.º 119/83, de 25 de Fevereiro “*O mandato dos corpos gerentes das associações de solidariedade social não pode ter duração superior a 3 anos.*”

Segundo a mesma fonte, artigo 57.º, n.º 4, “*Não é permitida a eleição de quaisquer membros por mais de 2 mandatos consecutivos para qualquer órgão da associação, salvo se a assembleia geral reconhecer expressamente que é impossível ou inconveniente proceder à sua substituição.*”

Constatamos que 24,2% dos inquiridos, já se encontram no 3º mandato e 23% no 4º ou mais mandatos.

Verificamos que 47,2% dos presidentes das IPSS, estão a desempenhar as suas funções ao abrigo do artigo 57.º, n.º 4 do DL n.º 119/83, de 25 de Fevereiro.

### c) Primeira vez que exerce o cargo

Dos inquiridos, 29,7% responderam que é a primeira vez que exercem o cargo, os restantes 70,3%, afirmam que não é a primeira vez que exercem o cargo de presidente da IPSS, conforme nos mostra a tabela 4.25.

**Tabela 4.25 - Primeira vez que exerce o cargo de presidente na IPSS**

Cargo do Presidente	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Sim	76	29,7%	29,7%
Não	180	70,3%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

### d) Outro cargo directivo noutra IPSS

Da população alvo, 226 responderam que não exercem outro cargo directivo noutra IPSS e 30, o equivalente a 11,7% responderam afirmativamente.

**Tabela 4.26** - Outro cargo directivo noutra IPSS

Outro cargo	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Sim	30	11,7%	11,7%
Não	226	88,3%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria**e) Número de horas, em média, que dedica por semana ao trabalho da IPSS**

Quanto ao número de horas que em média, dedicam por semana ao trabalho da IPSS varia entre 3 horas, 15,2% e mais de 10 horas, 40,2% dos presidentes. A maior percentagem corresponde aqueles que consideram que dedicam, por semana, à instituição, mais de 10 horas, de seguida com 26,6% os compreendidos entre 4 e 6 horas, depois 18% os de 7 a 9 horas e por fim 15,2% até 3 horas, conforme nos mostra a tabela 4.27.

**Tabela 4.27** - Número de horas, em média, que dedica por semana ao trabalho da IPSS

N.º de horas	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Até 3 horas	39	15,2%	15,2%
De 4 a 6 horas	68	26,6%	41,8%
De 7 a 9 horas	46	18,0%	59,8%
Mais de 10 horas	103	40,2%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

### f) Horário em que o presidente está presente na IPSS

Quando perguntamos o horário em que o presidente está presente na IPSS, a maioria (67,2%) responde: manhã – 14,8%; tarde - 35,2% e noite – 17,2%; apenas 32,8% fazem uma combinação entre manhã, tarde e noite. A tabela 4.28 dá-nos os dados, mais detalhados, a este respeito.

**Tabela 4.28 - Horário em que o presidente está presente na IPSS**

Horário	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Manhã	38	14,8%	14,8%
Tarde	90	35,2%	50,0%
Noite	44	17,2%	67,2%
Manhã/Tarde	38	14,8%	82,0%
Manhã/Noite	2	0,8%	82,8%
Tarde/Noite	16	6,3%	89,1%
Manhã/Tarde/Noite	28	10,9%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

### g) Forma como entrou para os órgãos sociais da instituição

No que se refere à forma como entrou para os órgãos sociais da instituição, 35,5% diz que fomentou a criação de uma lista; 25,4% foi convidado por outros membros dos órgãos sociais; 18,8% foi convidado a fazer parte de uma lista e os restantes 20,3% responde na quadrícula de “outros”.

A maior parte dos inquiridos que respondeu na quadrícula de “outros” tem a ver com as nomeações para o cargo, que são feitas por inerência, como é o exemplo dos Centros Sociais e Paroquiais em que o pároco é nomeado pelo Sr. Bispo, conforme nos mostra a tabela 4.29.



**Tabela 4.29** - Forma como entrou para os órgãos sociais da instituição

Forma como entrou para os órgãos sociais	Frequência	Percentagem	% Acumulada
Foi convidado por outros membros dos Órgãos Sociais	65	25,4%	25,4%
Foi convidado a fazer parte de uma lista	48	18,8%	44,1%
Fomentou a criação de uma lista	91	35,5%	79,7%
Outra	52	20,3%	100,0%
N.º de respostas	256	100,0%	
NS/NR	1		
Total	257		

NS/NR: Não sabe/Não respondeu

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.1.4 - Análise dos Instrumentos de Medida - Parte III e Parte IV: Questionário

A presente secção reporta os resultados de uma análise preliminar. Assim, após uma análise descritiva relativamente à Parte I, Parte II e alguma informação da Parte III do questionário, efectuámos uma análise da outra parte da informação da Parte III e da Parte IV do questionário, utilizando para o efeito a técnica estatística da análise factorial de componentes principais seguida de rotação *varimax*, com a finalidade de determinar o número de factores que caracterizam as motivações e os comportamentos dos Presidentes das IPSS.

Foi utilizada na análise factorial a estatística do *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Segundo Pestana e Gageiro (2003) os valores da estatística do KMO variam entre zero e um e comparam as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre variáveis. Os valores do KMO são adjectivados conforme é apresentado na tabela 4.30, quanto maior for o valor KMO mais qualidade tem a análise factorial.

**Tabela 4.30** - Valores do *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*

KMO	Análise Factorial
[1 - 0,9]	Muito Boa
[0,8 - 0,9]	Boa
[0,7 - 0,8]	Média
[0,6 - 0,7]	Razoável
[0,5 - 0,6]	Má
<0,5	Inaceitável

**Fonte:** Adaptado de Pestana & Gageiro (2003)

Procedeu-se também a uma avaliação da fidelidade das escalas usando o coeficiente *alpha* de *Cronbach*. O *alpha* de *Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana e Gageiro, 2003).

Os valores do *alpha* de *Cronbach* variam entre zero e um e são adjectivados conforme é apresentado na tabela 4.31.

**Tabela 4.31** - Valores do *Alpha de Cronbach*

<i>alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Consistência Interna
[1 - 0,9]	Muito Boa
[0,8 - 0,9]	Boa
[0,7 - 0,8]	Razoável
[0,6 - 0,7]	Fraca
<0,6	Inadmissível

**Fonte:** Adaptado de Pestana & Gageiro (2003)

Estes valores permitem verificar o nível de fiabilidade das variáveis que fazem parte de cada um dos factores.

#### 4.1.5 - Motivações dos Presidentes das IPSS

As variáveis representativas das motivações dos Presidentes das IPSS têm como finalidade efectuar uma avaliação da forma de como estes sentem interesse no trabalho que desenvolvem nestas instituições. Para efectuar a análise estatística do factor

designado por FM: Motivações, foi utilizado um instrumento de avaliação, composto por vinte e quatro itens, conforme nos mostra a tabela 4.32.

**Tabela 4.32 - Motivações dos presidentes das IPSS**

Item	Designação
M1	Sente-se motivado em relação ao seu trabalho na IPSS.
M2	Sente-se motivado relativamente à IPSS.
M3	Os restantes elementos da Direcção têm um papel importante para a sua motivação.
M4	A sua relação com os restantes elementos da Direcção é positiva.
M5	Considera-se muito participativo nas actividades da IPSS.
M6	Considera-se mais valorizado como presidente da IPSS.
M7	Considera-se com mais prestígio junto de colegas e amigos.
M8	Considera-se mais reconhecido pela comunidade como presidente da IPSS.
M9	Quando apresenta propostas estas são aceites e concretizadas.
M10	Costuma apresentar ideias e propostas à Direcção.
M11	Já tinha uma relação com a IPSS antes de ser Presidente.
M12	Consegue ajustar facilmente a sua actividade de Presidente com a vida profissional e pessoal.
M13	Valoriza a lealdade da Direcção para com os funcionários.
M14	É importante para si que o salário dos funcionários seja adequado à função.
M15	É importante para si ter boas condições na IPSS.
M16	Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.
M17	É importante para si ter um projecto interessante.
M18	Aprecia o sentimento de estar envolvido.
M19	Valoriza uma disciplina adequada.
M20	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas na IPSS.
M21	Valoriza uma IPSS de prestígio.
M22	É importante para si ter maior responsabilidade na IPSS.
M23	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.
M24	É importante para si ter um bom relacionamento com os funcionários.

**Fonte:** Elaboração própria

Esta informação, foi trabalhada de forma a criar factores, tendo resultado cinco, os quais designamos por FM1: Motivações-1; FM2: Motivações-2, FM3: Motivações-3, FM4: Motivações-4 e FM5: Motivações-5, como nos mostra a tabela 4.33.

Os resultados da análise estatística destes cinco factores são os seguintes:

- A Estatística do KMO apresenta um valor de 0,910, considerado muito bom segundo o critério de Kaiser.
- O teste de esfericidade de Bartlett tem um valor de 3661,026 sendo o nível de significância igual a zero, rejeitando-se assim a hipótese da matriz de correlações ser uma matriz identidade.

- Foram extraídos cinco factores com valores próprios [*eigenvalue*] superiores a um, que explicam 66,3% do total da variância.
- Os cinco factores que resultaram da análise das componentes principais são apresentados de forma resumida na tabela 4.33.

Tabela 4.33 - FM: Motivações

Itens	Designação	FM1	FM2	FM3	FM4	FM5
M17	É importante para si ter um projecto interessante.	<b>0,791</b>	0,300	0,049	0,106	0,044
M23	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista...	<b>0,769</b>	0,034	-0,034	0,353	0,188
M24	É importante para si ter um bom relacionamento...	<b>0,762</b>	0,054	-0,054	0,414	0,052
M18	Aprecia o sentimento de estar envolvido.	<b>0,737</b>	0,335	0,111	0,071	0,088
M15	É importante para si ter boas condições na IPSS.	<b>0,726</b>	0,142	-0,047	0,322	0,166
M19	Valoriza uma disciplina adequada.	<b>0,723</b>	0,355	-0,014	0,048	0,084
M20	É relevante para si a disponibilidade para a ...	<b>0,718</b>	0,262	0,156	0,032	-0,062
M13	Valoriza a lealdade da Direcção para com os ...	<b>0,639</b>	0,246	-0,144	0,348	0,210
M14	É importante para si que o salário dos funcionários...	<b>0,638</b>	0,191	0,022	0,452	0,085
M16	Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho ...	<b>0,632</b>	0,195	0,381	0,066	-0,287
M21	Valoriza uma IPSS de prestígio.	<b>0,594</b>	0,348	0,138	0,098	0,167
M1	Sente-se motivado em relação ao seu trabalho ...	0,200	<b>0,790</b>	0,044	0,341	-0,041
M2	Sente-se motivado relativamente à IPSS.	0,238	<b>0,763</b>	0,024	0,402	0,009
M5	Considera-se muito participativo nas actividades ...	0,315	<b>0,648</b>	0,084	0,035	0,182
M10	Costuma apresentar ideias e propostas à Direcção.	0,455	<b>0,580</b>	0,097	0,006	0,186
M12	Consegue ajustar facilmente a sua actividade de ...	0,260	<b>0,413</b>	0,152	0,156	0,389
M9	Quando apresenta propostas estas são aceites e ...	0,276	<b>0,385</b>	0,178	0,148	0,312
M7	Considera-se com mais prestígio junto de colegas ...	-0,040	-0,026	<b>0,898</b>	0,029	0,117
M8	Considera-se mais reconhecido pela comunidade ...	-0,064	-0,046	<b>0,809</b>	0,076	0,222
M6	Considera-se mais valorizado como presidente ...	0,077	0,201	<b>0,781</b>	0,056	0,013
M22	É importante para si ter maior responsabilidade ...	0,427	0,304	<b>0,568</b>	-0,144	-0,153
M3	Os restantes elementos da Direcção têm um papel ...	0,215	0,241	0,109	<b>0,776</b>	-0,080
M4	A sua relação com os restantes elementos da ...	0,362	0,243	0,040	<b>0,709</b>	0,059
M11	Já tinha uma relação com a IPSS antes de ser ...	0,099	0,137	0,161	-0,062	<b>0,806</b>
Valores próprios [Eigenvalues]		6,402	3,229	2,736	2,222	1,314
Percentagem da variância explicada		26,70%	13,40%	11,40%	9,30%	5,50%
Alpha de Cronbach antes do processo de purificação		0,929	0,819	0,800	0,783	-
Itens retirados (processo de purificação)		M16	M12	M22	-	-
Alpha de Cronbach		0,931	0,821	0,821	0,783	-

Fonte: Elaboração própria

Convém referir que, todos os coeficientes *alphas* para cada um dos factores que foram seleccionados para as análises posteriores são iguais ou superiores a 0,783, ou seja, todos os factores apresentam no mínimo uma razoável consistência interna.

- **Caracterização dos cinco factores:**

FM1: Motivações-1. O primeiro factor comporta onze itens e explica 26,7% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,931, depois de eliminado o item “M16 - Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado” - [valor do *Alpha de Cronbach* antes do processo de purificação: 0,929], mostrando uma consistência interna muito boa. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por M17 - *É importante para si ter um projecto interessante*; M23 - *Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito*; M24 - *É importante para si ter um bom relacionamento com os funcionários*; M18 - *Aprecia o sentimento de estar envolvido*; M15 - *É importante para si ter boas condições na IPSS*; M19 - *Valoriza uma disciplina adequada*; M20 - *É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas na IPSS*; M13 - *Valoriza a lealdade da Direcção para com os funcionários*; M14 - *É importante para si que o salário dos funcionários seja adequado à função*; e M21 - *Valoriza uma IPSS de prestígio*, conforme se pode observar na Tabela 4.34.

**Tabela 4.34** - Análise da fiabilidade do factor FM1: Motivações-1

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
M17	É importante para si ter um projecto interessante.	0,808	0,919
M23	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	0,759	0,921
M24	É importante para si ter um bom relacionamento com...	0,766	0,921
M18	Aprecia o sentimento de estar envolvido.	0,759	0,921
M15	É importante para si ter boas condições na IPSS.	0,754	0,921
M19	Valoriza uma disciplina adequada.	0,732	0,922
M20	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de...	0,683	0,924
M13	Valoriza a lealdade da Direcção para com os funcionários.	0,703	0,923
M14	É importante para si que o salário dos funcionários seja...	0,725	0,922
<b>M16</b>	<b>Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado. *</b>	<b>0,577</b>	<b>0,931</b>
M21	Valoriza uma IPSS de prestígio.	0,637	0,926

\* Item eliminado após o processo de purificação

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao factor designado por FM1: Motivações-1, podemos considerar que o inquirido considera que é importante, ter um projecto interessante, ter um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito, ter bom relacionamento com os funcionários, aprecia o sentimento de estar envolvido, ter e boas condições na IPSS, ter uma disciplina adequada, ter disponibilidade para a resolução de problemas, valoriza a lealdade da direcção para com os funcionários, que o salário dos funcionários seja adequado à função e valoriza uma instituição de prestígio.

FM2: Motivações-2. Este segundo factor comporta seis itens e explica 13,4% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,821, depois de eliminado o item “M12 - *Consegue ajustar facilmente a sua actividade de Presidente com a vida profissional e pessoal*” - [valor do *Alpha de Cronbach* antes do processo de purificação 0,819] mostrando uma consistência boa, conforme se pode observar na tabela 4.35. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por M1 - *Sente-se motivado em relação ao seu trabalho na IPSS*; M2 - *Sente-se motivado relativamente à IPSS*; M5 - *Considera-se muito participativo nas actividades da IPSS*; M10 - *Costuma apresentar ideias e propostas à Direcção*; e M9 - *Quando apresenta propostas estas são aceites e concretizadas*.

**Tabela 4.35** - Análise da fiabilidade do factor FM2: Motivações-2

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
M1	Sente-se motivado em relação ao seu trabalho na IPSS.	0,679	0,768
M2	Sente-se motivado relativamente à IPSS.	0,706	0,765
M5	Considera-se muito participativo nas actividades da IPSS.	0,587	0,789
M10	Costuma apresentar ideias e propostas à Direcção.	0,618	0,783
<b>M12</b>	<b>Consegue ajustar facilmente a sua actividade de ...*</b>	<b>0,481</b>	<b>0,821</b>
M9	Quando apresenta propostas estas são aceites e concretizadas.	0,473	0,812

\* Item eliminado após o processo de purificação

**Fonte:** Elaboração própria

Neste segundo factor, o presidente da IPSS valoriza aspectos ligados ao seu desempenho na instituição, se tem um papel activo dentro da IPSS tanto ao nível da participação de actividades, da apresentação de ideias ou propostas, se estas são aceites bem como ao nível da disponibilidade de tempo para a sua actividade de Presidente.

FM3: Motivações-3. O terceiro factor comporta quatro itens e explica 11,4% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,821, depois de eliminado o item “M22 *É importante para si ter maior responsabilidade na IPSS.*” - [valor do *Alpha de Cronbach* antes do processo de purificação 0,800], mostrando uma boa consistência interna, conforme se pode observar na tabela 4.36. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por M7 - *Considera-se com mais prestígio junto de colegas e amigos*; M8 - *Considera-se mais reconhecido pela comunidade como presidente da IPSS*; e M6 - *Considera-se mais valorizado como presidente da IPSS*.

**Tabela 4.36** - Análise da fiabilidade do factor FM3: Motivações-3

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
M7	Considera-se com mais prestígio junto de colegas e amigos.	0,748	0,680
M8	Considera-se mais reconhecido pela comunidade como presidente ...	0,622	0,745
M6	Considera-se mais valorizado como presidente da IPSS.	0,644	0,734
<b>M22</b>	<b>É importante para si ter maior responsabilidade na IPSS. *</b>	<b>0,450</b>	<b>0,821</b>

\*Item eliminado após o processo de purificação

**Fonte:** Elaboração própria

O presidente da IPSS valoriza o reconhecimento. Considera importante o prestígio que tem junto dos colegas, amigos e o reconhecimento por parte da comunidade, pelo facto de ser presidente da IPSS.

FM4: Motivações-4. O quarto factor comporta apenas dois itens e explica 9,3% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,783, mostrando uma razoável consistência interna, conforme se pode verificar na Tabela 4.37. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por M3 - *Os restantes elementos da Direcção têm um papel importante para a sua motivação*; e M4 - *A sua relação com os restantes elementos da Direcção é positiva*.

**Tabela 4.37** - Análise da fiabilidade do factor FM4: Motivações-4

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
M3	Os restantes elementos da Direcção têm um papel importante ...	0,652	a)
M4	A sua relação com os restantes elementos da Direcção é positiva.	0,652	a)

a) Valor negativo

**Fonte:** Elaboração própria

Este quarto factor diz respeito a aspectos ligados ao relacionamento existente entre o Presidente da IPSS e os restantes elementos da Direcção. Numa equipa de trabalho, o bom relacionamento entre os membros permite atingir melhores resultados.

FM5: Motivações-5. Finalmente o quinto factor comporta apenas um item e explica 5,5% da variância. Deste modo, este factor é composto pelo item designado por *M11 - Já tinha uma relação com a IPSS antes de ser Presidente*, que pode explicar a importância da ligação à Instituição no desempenho das funções.

#### 4.1.6 - Liderança dos Presidentes das IPSS

As variáveis representativas da liderança dos Presidentes das IPSS têm como finalidade efectuar uma avaliação dos traços de liderança adoptados nas instituições. Para efectuar a análise estatística do factor designado por FL: liderança, foi utilizado um instrumento de avaliação composto por trinta e dois itens, conforme nos mostra a tabela 4.38.

**Tabela 4.38** - Comportamentos e características do líder (presidente da IPSS) na IPSS

Item	Designação
L1	Ter uma visão.
L2	Ser dominante.
L3	Possuir autoconfiança.
L4	Ser um agente de mudança.
L5	Ser controlador e monitorizar.
L6	Definir a estrutura da IPSS.
L7	Ser uma fonte de inspiração.
L8	Motivar os funcionários da IPSS.
L9	Dar orientações específicas.
L10	Definir os objectivos a alcançar.
L11	Delegar responsabilidades aos funcionários.
L12	Dar atenção personalizada aos funcionários.
L13	Estabelecer as regras da IPSS.
L14	Preocupar-se com as necessidades dos funcionários.
L15	Apoiar os funcionários na realização das suas tarefas.
L16	Tentar fazer o que a maioria deseja.
L17	Consultar os funcionários aquando da tomada de decisão.



L18	Deixar que os funcionários tomem as suas decisões.
L19	Enfatizar o relacionamento interpessoal.
L20	Enfatizar o aspecto técnico do trabalho na IPSS.
L21	Envolver os funcionários na definição de objectivos.
L22	Envolver os funcionários na preparação de decisões.
L23	Ter um papel de facilitador e comunicador.
L24	Ser carismático.
L25	Reconhecer os bons desempenhos dos funcionários.
L26	Ter um relacionamento formal com os funcionários.
L27	Resolver conflitos.
L28	Encorajar a cooperação.
L29	Ter um processo de decisão totalmente centralizado.
L30	Manter um relacionamento de confiança com os funcionários.
L31	Manter um relacionamento de respeito com os funcionários.
L32	Estar concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos.

**Fonte:** Elaboração própria

Toda a informação constante da tabela 4.38, foi trabalhada de forma a criar factores, no sentido de obtermos informação consistente para o nosso estudo. Daí resultaram cinco factores, os quais designamos por FL1: Liderança-1; FL2: Liderança-2, FL3: Liderança-3, FL4: Liderança-4 e FL5: Liderança-5, conforme nos mostra a tabela 4.39.

Os resultados da análise estatística destes cinco factores são os seguintes:

- A Estatística do KMO apresenta um valor de 0,938, considerado muito bom segundo o critério de Kaiser.
- O Teste de esfericidade de Bartlett tem um valor de 5823,087 sendo o nível de significância igual a zero, rejeitando-se assim a hipótese da matriz de correlações ser uma matriz identidade.
- Foram extraídos cinco factores com valores próprios [*eigenvalue*] superiores a um, que explicam 65,6% do total da variância.
- Os cinco factores que resultaram da análise das componentes principais são apresentados de forma resumida na tabela 4.39.

Tabela 4.39 - FL: Liderança

Itens	Designação	FL1	FL2	FL3	FL4	FL5
L31	Manter um relacionamento de respeito com os...	<b>0,776</b>	0,139	0,050	0,188	0,144
L30	Manter um relacionamento de confiança com...	<b>0,765</b>	0,141	0,196	0,195	0,117
L28	Encorajar a cooperação.	<b>0,743</b>	0,167	0,137	0,180	-0,160
L32	Estar concentrado em alcançar os objectivos...	<b>0,716</b>	0,248	-0,026	0,063	0,319
L25	Reconhecer os bons desempenhos dos...	<b>0,681</b>	0,301	0,234	0,282	0,062
L27	Resolver conflitos.	<b>0,680</b>	0,276	0,590	0,128	0,180
L23	Ter um papel de facilitador e comunicador.	<b>0,665</b>	0,155	0,190	0,415	0,042
L8	Motivar os funcionários da IPSS.	<b>0,594</b>	0,533	0,227	0,167	-0,029
L3	Possuir autoconfiança.	<b>0,584</b>	0,541	0,142	0,017	0,187
L14	Preocupar-se com as necessidades dos...	<b>0,578</b>	0,377	0,297	0,284	0,038
L12	Dar atenção personalizada aos funcionários.	<b>0,570</b>	0,350	0,344	0,600	0,138
L11	Delegar responsabilidades aos funcionários.	<b>0,557</b>	0,353	0,434	-0,083	-0,083
L1	Ter uma visão.	<b>0,487</b>	0,432	0,344	-0,350	0,146
L15	Apoiar os funcionários na realização das suas...	<b>0,415</b>	0,274	0,381	0,266	0,248
L9	Dar orientações específicas.	0,354	<b>0,705</b>	0,062	0,215	0,110
L10	Definir os objectivos a alcançar.	0,492	<b>0,689</b>	0,157	0,108	0,018
L6	Definir a estrutura da IPSS.	0,321	<b>0,666</b>	0,118	0,183	0,302
L5	Ser controlador e monitorizar.	-0,029	<b>0,594</b>	0,075	0,133	0,526
L13	Estabelecer as regras da IPSS.	0,431	<b>0,586</b>	0,029	0,133	0,205
L7	Ser uma fonte de inspiração.	0,313	<b>0,584</b>	0,189	0,305	0,294
L4	Ser um agente de mudança.	0,411	<b>0,581</b>	0,298	0,097	0,094
L17	Consultar os funcionários aquando da tomada...	0,269	-0,008	<b>0,806</b>	0,044	0,140
L22	Envolver os funcionários na preparação de...	0,190	0,185	<b>0,666</b>	0,472	0,050
L21	Envolver os funcionários na definição de...	0,406	0,196	<b>0,581</b>	0,369	0,013
L16	Tentar fazer o que a maioria deseja.	0,025	0,321	<b>0,558</b>	0,081	0,296
L19	Enfatizar o relacionamento interpessoal.	0,362	0,183	0,180	<b>0,756</b>	-0,043
L20	Enfatizar o aspecto técnico do trabalho na IPSS.	0,416	0,220	0,122	<b>0,706</b>	0,086
L18	Deixar que os funcionários tomem as suas...	-0,053	0,037	0,527	<b>0,541</b>	0,252
L29	Ter um processo de decisão totalmente...	0,138	0,044	0,057	-0,129	<b>0,782</b>
L26	Ter um relacionamento formal com os...	0,168	0,163	0,261	0,231	<b>0,678</b>
L2	Ser dominante.	0,008	0,524	0,226	-0,015	<b>0,597</b>
L24	Ser carismático.	0,329	0,328	0,042	0,316	<b>0,492</b>
Valores próprios [Eigenvalues]		7,353	5,007	3,248	2,699	2,689
Percentagem da variância explicada		23,00%	15,60%	10,20%	8,40%	8,40%
Alpha de Cronbach antes do processo de purificação		0,943	0,887	0,797	0,752	0,745
Itens retirados (processo de purificação)		-	L5	L16	L18	-
Alpha de Cronbach		0,943	0,897	0,831	0,880	0,745

Fonte: Elaboração própria

- **Caracterização dos cinco factores:**

FL1: Liderança-1. O primeiro factor comporta catorze itens e explica 23,0% da variância. Neste caso não deve ser eliminado nenhum item. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,943, mostrando uma consistência muito boa. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por *L31 - Manter um relacionamento de respeito com os funcionários; L30 - Manter um relacionamento de confiança com os funcionários; L28 - Encorajar a cooperação; L32 - Estar concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos; L25 - Reconhecer os bons desempenhos dos funcionários; L27 - Resolver conflitos; L23 - Ter um papel de facilitador e comunicador; L8 - Motivar os funcionários da IPSS; L3 - Possuir autoconfiança; L14 - Preocupar-se com as necessidades dos funcionários; L12 - Dar atenção personalizada aos funcionários; L11 - Delegar responsabilidades aos funcionários; L1 - Ter uma visão e L15 - Apoiar os funcionários na realização das suas tarefas*, conforme se pode observar na Tabela 4.40.

**Tabela 4.40** - Análise da fiabilidade do factor FL1: Liderança-1

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
L31	Manter um relacionamento de respeito com os funcionários.	0,709	0,939
L30	Manter um relacionamento de confiança com os funcionários.	0,752	0,938
L28	Encorajar a cooperação.	0,720	0,939
L32	Estar concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos.	0,692	0,940
L25	Reconhecer os bons desempenhos dos funcionários.	0,799	0,937
L27	Resolver conflitos.	0,707	0,939
L23	Ter um papel de facilitador e comunicador.	0,724	0,939
L8	Motivar os funcionários da IPSS.	0,778	0,937
L3	Possuir autoconfiança.	0,740	0,938
L14	Preocupar-se com as necessidades dos funcionários.	0,758	0,938
L12	Dar atenção personalizada aos funcionários.	0,711	0,939
L11	Delegar responsabilidades aos funcionários.	0,644	0,941
L1	Ter uma visão.	0,657	0,941
L15	Apoiar os funcionários na realização das suas tarefas.	0,622	0,941

**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente ao factor designado por FL1: Liderança-1, podemos considerar que o Presidente da IPSS considera que é importante para si manter um relacionamento de respeito e confiança com os funcionários, encorajar a cooperação, estar concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos, reconhecer os bons desempenhos, resolver

conflitos, ter um papel de facilitador e comunicador, motivar os funcionários da IPSS, possuir autoconfiança, preocupar-se com as necessidades dos funcionários, dar atenção personalizada, delegar responsabilidades, ter uma visão e apoiar os funcionários na realização das suas tarefas.

FL2: Liderança-2. Este segundo factor comporta sete itens e explica 15,6% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,897, depois de eliminado o item “L5 - Ser controlador e monitorizar” - [valor do *Alpha de Cronbach* antes do processo de purificação 0,887] mostrando uma consistência boa, conforme se pode observar na tabela 4.41. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por L9 - Dar orientações específicas; L10 - Definir os objectivos a alcançar; L6 - Definir a estrutura da IPSS; L13 - Estabelecer as regras da IPSS; L7 - Ser uma fonte de inspiração; L4 - Ser um agente de mudança.

**Tabela 4.41** - Análise da fiabilidade do factor FL2: Liderança-2

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
L9	Dar orientações específicas.	0,741	0,863
L10	Definir os objectivos a alcançar.	0,759	0,863
L6	Definir a estrutura da IPSS.	0,786	0,857
L5	<b>Ser controlador e monitorizar. *</b>	<b>0,530</b>	<b>0,897</b>
L13	Estabelecer as regras da IPSS.	0,674	0,872
L7	Ser uma fonte de inspiração.	0,713	0,866
L4	Ser um agente de mudança.	0,662	0,872

\* Item eliminado após o processo de purificação

**Fonte:** Elaboração própria

Neste segundo factor, o presidente da IPSS valoriza os aspectos ligados às orientações específicas e aos objectivos a alcançar na instituição, definir a estrutura dentro da IPSS, estabelecer regras, ser um agente de mudança e uma fonte de inspiração enquanto Presidente.

FL3: Liderança-3. O terceiro factor comporta quatro itens e explica 10,2% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,831, depois de eliminado o item “L16 - Tentar fazer o que a maioria deseja.” - [valor do *Alpha de Cronbach* antes do processo de purificação 0,797], mostrando uma boa consistência interna, conforme se pode observar na tabela 4.42. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por L17 -

Consultar os funcionários aquando da tomada de decisão; L22 - Envolver os funcionários na preparação de decisões; L21 - Envolver os funcionários na definição de objectivos.

**Tabela 4.42** - Análise da fiabilidade do factor FL3: Liderança-3

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
L17	Consultar os funcionários aquando da tomada de decisão.	0,622	0,74
L22	Envolver os funcionários na preparação de decisões.	0,733	0,682
L21	Envolver os funcionários na definição de objectivos.	0,668	0,718
<b>L16</b>	<b>Tentar fazer o que a maioria deseja. *</b>	<b>0,433</b>	<b>0,831</b>

\*Item eliminado após o processo de purificação

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao factor designado por FL3: Liderança-3, podemos considerar que o presidente da IPSS considera que é importante envolver os funcionários não só na definição de objectivos como também na preparação e tomada de decisões. Quanto mais envolvidos estiverem os funcionários nas instituições melhores tendem a ser os resultados derivados do seu trabalho.

FL4: Liderança-4. O quarto factor comporta apenas três itens e explica 8,4% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,880, depois de eliminado o item “L18 – Deixar que os funcionários tomem as suas decisões.” - [valor do *Alpha de Cronbach* antes do processo de purificação 0,752], mostrando uma boa consistência interna, conforme se pode verificar na Tabela 4.43. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por L19 - *Enfatizar o relacionamento interpessoal*; e L20 - *Enfatizar o aspecto técnico do trabalho na IPSS*.

**Tabela 4.43** - Análise da fiabilidade do factor FL4: Liderança-4

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
L19	Enfatizar o relacionamento interpessoal.	0,688	0,555
L20	Enfatizar o aspecto técnico do trabalho na IPSS.	0,677	0,568
<b>L18</b>	<b>Deixar que os funcionários tomem as suas decisões. *</b>	<b>0,422</b>	<b>0,880</b>

\*Item eliminado após o processo de purificação

Fonte: Elaboração própria

Neste quarto factor, o presidente da IPSS, valoriza aspectos ligados ao relacionamento interpessoal e aos aspectos técnicos do trabalho na IPSS.

FL5: Liderança-5. Finalmente o quinto factor comporta quatro itens e explica 8,4% da variância. O valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,745, neste factor não se elimina nenhum item, mostrando uma razoável consistência interna, conforme se pode verificar na Tabela 4.44. Deste modo, este factor é composto pelos itens designados por L29 - *Ter um processo de decisão totalmente centralizado*; L26 - *Ter um relacionamento formal com os funcionários*; L2 - *Ser dominante*; e L24 - *Ser carismático*.

**Tabela 4.44** - Análise da fiabilidade do factor FL5: Liderança-5

Itens	Designação	Correlação dos itens (Corrigida)	Alpha se o item for eliminado
L29	Ter um processo de decisão totalmente centralizado.	0,467	0,731
L26	Ter um relacionamento formal com os funcionários.	0,589	0,659
L2	Ser dominante.	0,587	0,659
L24	Ser carismático.	0,525	0,697

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao factor designado por FL5: Liderança-5, podemos considerar que o presidente da IPSS considera que é importante ter um processo de decisão centralizado, ter um relacionamento formal com os funcionários, ser dominante e carismático.

## 4.2 - Índice das Variáveis

Nesta secção fomos criar no programa estatístico SPSS um conjunto de dez novas variáveis, obtidas através do cálculo da média aritmética entre o somatório dos diversos itens que fazem parte de cada um dos factores identificados no ponto anterior e o número de itens de cada um desses factores. Estas novas variáveis sumariam a informação dada pelos itens que integram e representam a respectiva pontuação média para cada um dos factores, para assim serem utilizados nas próximas análises estatísticas.

#### 4.2.1 - Índice das Variáveis Representativas da Motivação

Para as variáveis representativas das motivações foram criados os seguintes índices para os factores designados por FM1: Motivações-1, FM2: Motivações-2, FM3: Motivações-3, FM4: Motivações-4 e FM5: Motivações-5, conforme é apresentado na tabela 4.45.

**Tabela 4.45 - Índice das Motivações**

Nome	Factores	$\Sigma$ Itens / N° itens
FM	MOTIVAÇÕES	
FM1	Motivações-1	$(M17+M23+M24+M18+M15+M19+M20+M13+M14+M21)/10$
FM2	Motivações-2	$(M1+M2+M5+M10+M9)/5$
FM3	Motivações-3	$(M7+M8+M6)/3$
FM4	Motivações-4	$(M3+M4)/2$
FM5	Motivações-5	M11

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 - Índice das Variáveis Representativas da Liderança

Para as variáveis representativas da liderança foram criados os seguintes índices para os factores designados por FL1: Liderança-1; FL2: Liderança-2, FL3: Liderança-3, FL4: Liderança-4 e FL5: Liderança-5, conforme é apresentado na tabela 4.46.

**Tabela 4.46 - Índice da Liderança**

Nome	Factores	$\Sigma$ Itens / N° itens
FL	LIDERANÇA	
FL1	Liderança-1	$(L31+L30+L28+L32+L25+L27+L23+L8+L3+L14+L12+L11+L1+L15)/14$
FL2	Liderança-2	$(L9+L10+L6+L13+L7+L4)/6$
FL3	Liderança-3	$(L17+L22+L21)/3$
FL4	Liderança-4	$(L19+L20)/2$
FL5	Liderança-5	$(L29+L26+L2+L24)/4$

Fonte: Elaboração própria

### 4.2.3 - Exploração dos Índices das Variáveis

No anexo II apresentamos uma exploração mais detalhada dos índices das variáveis para todos os factores obtidos na secção anterior, tendo em conta o número das não respostas, a média, a mediana, o desvio padrão, o coeficiente de assimetria, o coeficiente de *Kurtosis*, o *p-value*, o mínimo, o máximo e a caixa de bigodes.

A normalidade pode ser testada de forma univariável ou de forma multivariada. Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1999), o facto de uma ou mais variáveis possuírem todas uma distribuição normal univariável não significa que possuam distribuição normal multivariada. Por não existir um teste estatístico que permita testar se um conjunto de dados segue ou não uma distribuição normal conjunta (Reis, 1997), neste estudo foi testada a normalidade de cada variável separadamente.

Os testes estatísticos mais comuns para verificar a normalidade das variáveis são o teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* e o teste de *Shapiro-Wilks* (Reis, 1997). Segundo o mesmo autor, em ambos os testes é calculando o nível de significância das diferenças entre as distribuições teóricas e as observadas, normalmente para amostras superiores a 30 observações.

No nosso caso, além do teste *Kolmogorov-Smirnov*, efectuámos um teste de normalidade, proposto por Hair, Anderson, Tatham e Black (1999) e baseado na análise dos valores de assimetria e *kurtosis* das distribuições observadas para cada uma das variáveis consideradas. Para estes autores, a assimetria mede o desvio da distribuição observada em relação à simetria: se o valor for claramente diferente de zero, então a distribuição é assimétrica, em contraste com a característica simétrica típica da distribuição normal. Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1999) a *kurtosis* mede a altura do gráfico da distribuição normal, logo, se o valor for claramente diferente de zero, então a distribuição é mais alta ou mais achatada que a distribuição normal (cujo valor é zero).

As caixas de bigodes apresentadas no anexo II identificaram a existência de alguns *outliers* (valores extremos) em alguns dos dez factores identificados, aspecto este que consideramos não ser relevante para a análise que pretendemos efectuar. Convém referir



que, a normalidade não é restritiva para a aplicação do *test t* quando o número de elementos em cada grupo é relativamente elevado (Pestana e Gageiro, 2003), como é o caso, logo consideramos que todos os factores identificados podem fazer parte da análise que a seguir apresentamos.

#### 4.2.4 - Comparação dos Factores

Neste ponto efectuamos um *teste t* com a finalidade de fazer uma análise comparativa entre dois grupos, o qual nos vai permitir testar as hipóteses no capítulo seguinte (ponto 5.2 - Discussão de resultados).

**Tabela 4.47 - Factores de motivação por designação**

Nome	Factores	Item	Designação
FM	MOTIVAÇÕES		
FM1	Motivações-1	M17	É importante para si ter um projecto interessante.
		M23	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.
		M24	É importante para si ter um bom relacionamento com os funcionários.
		M18	Aprecia o sentimento de estar envolvido.
		M15	É importante para si ter boas condições na IPSS.
		M19	Valoriza uma disciplina adequada.
		M20	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas na IPSS.
		M13	Valoriza a lealdade da Direcção para com os funcionários.
		M14	É importante para si que o salário dos funcionários seja adequado à função.
		M21	Valoriza uma IPSS de prestígio.
FM2	Motivações-2	M1	Sente-se motivado em relação ao seu trabalho na IPSS.
		M2	Sente-se motivado relativamente à IPSS.
		M5	Considera-se muito participativo nas actividades da IPSS.
		M10	Costuma apresentar ideias e propostas à Direcção.
		M9	Quando apresenta propostas estas são aceites e concretizadas.
FM3	Motivações-3	M7	Considera-se com mais prestígio junto de colegas e amigos.
		M8	Considera-se mais reconhecido pela comunidade como presidente da IPSS.
		M6	Considera-se mais valorizado como presidente da IPSS.
FM4	Motivações-4	M3	Os restantes elementos da Direcção têm um papel importante para a sua motivação.
		M4	A sua relação com os restantes elementos da Direcção é positiva.
FM5	Motivações-5	M11	Já tinha uma relação com a IPSS antes de ser Presidente.

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela 4.47 - factores de motivações por designação, mostra-nos que existem cinco factores de motivações, designados por: FM1: Motivações-1, FM2: Motivações-2, FM3:

Motivações-3, FM4: Motivações-4, FM5: Motivações-5 e a que é que corresponde cada um deles.

Assim, podemos ter uma melhor percepção dos factores de motivações aquando da análise da comparação de factores.

A título de exemplo, constatamos que o factor designado por FM4: Motivações-4 valoriza o relacionamento e a importância dos restantes elementos da direcção, ao passo que o factor designado por FM5: Motivações-5 está mais relacionado com aspectos ligados à proximidade que o inquirido tinha com a IPSS, mesmo antes de desempenhar o cargo de presidente.

**Tabela 4.48** - Factores de liderança por designação

Nome	Factores	Item	Designação
FL	Liderança		
FL1	Liderança-1	L31	Manter um relacionamento de respeito com os funcionários.
		L30	Manter um relacionamento de confiança com os funcionários.
		L28	Encorajar a cooperação.
		L32	Estar concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos.
		L25	Reconhecer os bons desempenhos dos funcionários.
		L27	Resolver conflitos.
		L23	Ter um papel de facilitador e comunicador.
		L8	Motivar os funcionários da IPSS.
		L3	Possuir autoconfiança.
		L14	Preocupar-se com as necessidades dos funcionários.
		L12	Dar atenção personalizada aos funcionários.
		L11	Delegar responsabilidades aos funcionários.
		L1	Ter uma visão.
L15	Apoiar os funcionários na realização das suas tarefas.		
FL2	Liderança-2	L9	Dar orientações específicas.
		L10	Definir os objectivos a alcançar.
		L6	Definir a estrutura da IPSS.
		L13	Estabelecer as regras da IPSS.
		L7	Ser uma fonte de inspiração.
		L4	Ser um agente de mudança.
FL3	Liderança-3	L17	Consultar os funcionários aquando da tomada de decisão.
		L22	Envolver os funcionários na preparação de decisões.
		L21	Envolver os funcionários na definição de objectivos.
FL4	Liderança-4	L19	Enfatizar o relacionamento interpessoal.
		L20	Enfatizar o aspecto técnico do trabalho na IPSS.
FL5	Liderança-5	L29	Ter um processo de decisão totalmente centralizado.
		L26	Ter um relacionamento formal com os funcionários.
		L2	Ser dominante.
		L24	Ser carismático.

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela 4.48 - factores de liderança por designação, mostra-nos que existem cinco factores de liderança, designados por: FL1: Liderança-1; FL2: Liderança-2, FL3: Liderança-3, FL4: Liderança-4 e FL5: Liderança-5, e a designação de cada um deles.

Assim podemos ter uma melhor percepção dos factores de liderança aquando da análise da comparação de factores.

Nas alíneas a) a h) vai ser feita uma análise comparativa entre dois grupos e os factores motivacionais e de liderança constantes da tabela 4.47 e da tabela 4.48, respectivamente. Uma vez que o procedimento utilizado, é idêntico ao longo das várias alíneas, decidimos colocar todo o procedimento referente à alínea a), nesta parte do trabalho, e a partir da alínea b) é apenas colocada uma análise dos dados, alínea a alínea, e as tabelas referentes aos resultados da análise da diferença de médias em função do género, das habilitações literárias, do estado civil, da ocupação profissional, da distância, da antiguidade e das horas de trabalho do Presidente da IPSS, são colocadas em anexo, no sentido desta análise não se tornar repetitiva e consequentemente maçada para o leitor.

As referidas tabelas, referentes às alíneas b) a h) encontram-se no anexo III e vão também designar-se por alíneas, consoante a alínea a que correspondem nesta parte do trabalho.

#### **a) Análise comparativa relativamente à idade do Presidente da IPSS**

Efectuamos uma análise comparativa dos factores, tendo em conta o grupo de inquiridos pertencentes ao escalão etário até 49 anos de idade e o grupo de inquiridos pertencentes ao escalão etário com mais de 50 anos de idade, em virtude de estes escalões albergarem as idades mais frequente, conforme a tabela 4.49.

**Tabela 4.49** - Idade do presidente da IPSS

Até 49 Anos	Mais de 50 Anos	Total
98 (38,3%)	158 (61,7%)	256

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados: Até 49 anos e mais de 50 anos e as variáveis dos factores designados por

FM: Motivações (ver a tabela 4.47), e as designadas por FL: Liderança (ver a tabela 4.48), verificamos que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de inquiridos em nenhum dos dez factores considerados nesta análise, conforme se pode observar na tabela 4.50.

**Tabela 4.50** - Resultados da análise da diferença de médias em função da idade do presidente da IPSS

		Até 49 Anos		Mais de 50 Anos			
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t-teste</i>	<i>p</i>
FM	MOTIVAÇÕES						
FM1	Motivações-1	4,4837	0,48645	4,3652	0,59487	1,657	0,099
FM2	Motivações-2	4,1143	0,60581	4,0987	0,62384	0,196	0,845
FM3	Motivações-3	2,7823	0,87749	2,8270	1,03493	-0,355	0,723
FM4	Motivações-4	4,1378	0,7419	4,0696	0,81481	0,673	0,502
FM5	Motivações-5	3,2785	1,53985	3,2785	1,55524	0,036	0,971
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t-teste</i>	<i>p</i>
FL	LIDERANÇA						
FL1	Liderança-1	4,2041	0,58812	4,0886	0,63885	1,449	0,149
FL2	Liderança-2	4,0221	0,70939	4,0105	0,70301	0,127	0,899
FL3	Liderança-3	3,7279	0,77968	3,6139	0,83917	1,085	0,279
FL4	Liderança-4	3,9031	0,76542	3,8038	0,84431	0,947	0,344
FL5	Liderança-5	3,2857	0,87343	3,3038	0,83373	-0,165	0,869
<b>Número de Casos</b>		<b>98</b>		<b>158</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$

**Fonte:** Elaboração própria

Deste modo podemos considerar que quer nos factores motivacionais quer nos factores de liderança não existe uma diferença significativa entre os grupos de inquiridos até aos 49 anos e o grupo de inquiridos com mais de 50 anos.

## b) Análise comparativa relativamente ao género do Presidente da IPSS

Efectuamos também uma análise comparativa dos factores, tendo em conta o grupo de inquiridos pertencentes ao género feminino e o grupo de inquiridos pertencentes ao género masculino, conforme se pode verificar na tabela 4.51.

**Tabela 4.51** - Género do presidente da IPSS

Feminino	Masculino	Total
56 (21,9%)	200 (78,1%)	256

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados: Feminino e Masculino e os factores representativos das variáveis motivacionais (ver a tabela 4.47), e de liderança (ver a tabela 4.48), somente nos factores designados por FM5: Motivações-5, FL1: Liderança-1 e FL2: Liderança-2, é que existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de inquiridos considerados nesta análise, conforme se pode observar no anexo III - b).

### c) Análise comparativa relativamente ao nível de habilitações literárias

Nesta sub-secção efectuamos uma análise comparativa dos factores, tendo em conta o nível de habilitações literárias subdividindo em dois grupos: o grupo de inquiridos sem curso superior e o grupo de inquiridos com curso superior como nos mostra a tabela 4.52.

**Tabela 4.52** - Habilitações literárias do presidente da IPSS

Sem Curso Superior	Com Curso Superior	Total
107 (41,8%)	149 (58,2%)	256

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados: Sem Curso Superior e Com Curso Superior, podemos considerar que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de inquiridos em nenhum dos dez factores considerados nesta análise, conforme se pode observar no anexo III – c).

### d) Análise comparativa de acordo com o estado civil

Efectuamos uma análise comparativa dos factores, tendo em conta o estado civil, o grupo de inquiridos na condição de Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a) e o grupo de

inquiridos na condição de Casado/ Vivendo Conjugalmente, conforme se pode observar na tabela 4.53.

**Tabela 4.53** - Estado civil do presidente da IPSS

Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)	Casado / Vivendo Conjugalmente	Total
103 (40,2%)	153 (59,8%)	256

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados: Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a) e o grupo de inquiridos na condição de Casado/ Vivendo Conjugalmente e os dez factores, conforme a tabela 4.47 e tabela 4.48, verifica-se que, apenas existem diferenças significativas no factor designado por FM4: Motivações-4. O grupo de inquiridos na condição de Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a) dá mais importância ao factor FM4: Motivações-4 do que o grupo de inquiridos na condição de Casado/ Vivendo Conjugalmente, conforme se pode constatar no anexo III – d).

#### e) Análise comparativa de acordo com a ocupação profissional

Efectuamos ainda uma análise comparativa dos factores, tendo em conta o grupo de inqueridos com ocupação profissional e o grupo de inqueridos sem ocupação profissional, tabela 4.54.

**Tabela 4.54** - Ocupação profissional do presidente da IPSS

Sim	Não	Total
181 (70,7%)	75 (29,3%)	256

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados: com ocupação profissional e sem ocupação profissional e os factores representativos das variáveis motivacionais (ver a tabela 4.47), e de liderança (ver a tabela 4.48), verifica-se que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de inquiridos em nenhum dos dez factores considerados nesta análise, conforme se pode observar no anexo III - e).

### f) Análise comparativa de acordo com a distância da IPSS

Nesta sub-secção efectuamos uma análise comparativa dos factores, tendo em conta a distância a que reside em relação à IPSS e subdividimos em dois grupos: o grupo de inqueridos que residem a menos de 5 km em relação à IPSS e o grupo de inqueridos que residem a mais de 6 km em relação à IPSS, conforme a tabela 4.55.

**Tabela 4.55** - Distância a que o presidente vive da IPSS

Até 5 km	Mais de 6 km	Total
175 (68,4%)	81 (31,6%)	256

Fonte: Elaboração própria

Podemos também considerar que não existem diferenças significativas entre os dois grupos de inquiridos: os que vivem até 5 km e os que vivem a mais de 6 km considerados nas variáveis designadas por FM1: Motivações-1, FM2: Motivações-2, FM3: Motivações-3, FM4: Motivações-4, FM5: Motivações-5, FL1: Liderança-1 e FL2: Liderança-2, FL3: Liderança-3, FL4: Liderança-4 e FL5: Liderança-5, conforme se pode observar no anexo III - f).

### g) Análise comparativa de acordo com a antiguidade do cargo

Efectuamos uma análise comparativa dos factores, tendo em conta a antiguidade do cargo, o grupo de inqueridos que estão neste cargo à menos de 8 anos e o grupo de inquiridos que estão neste cargo à mais de 9 anos, conforme tabela 4.56.

**Tabela 4.56** - Antiguidade do cargo do presidente da IPSS

Até 8 Anos	Mais de 9 Anos	Total
170 (66,4%)	86 (33,6%)	256

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados: até 8 anos e mais de 9 anos e as variáveis dos factores designados por FM: Motivações (ver a tabela 4.47), e as designadas por FL: Liderança (ver a tabela 4.48), verifica-se que destes dez factores considerados, não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de inquiridos considerados nesta análise, conforme se pode observar no anexo III - g).

## h) Análise comparativa de acordo com as horas de trabalho

Efectuamos também uma análise comparativa dos factores, tendo em conta o grupo de inqueridos tendo por base o número de horas que trabalham por semana na IPSS, subdividindo em dois grupos: o grupo de inqueridos que trabalham menos de 9 horas e o grupo de inqueridos que trabalham mais de 10 horas, tabela 4.57.

**Tabela 4.57 - Horas de trabalho**

Até 9 Horas	Mais de 10 Horas	Total
153 (59,8%)	103 (40,2%)	256

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com os resultados da análise das diferenças entre os dois grupos considerados em função das horas de trabalho, os que trabalham até 9 horas e os que trabalham mais de 10 horas e os dez factores considerados na análise, verificamos que, nos factores designados por FM2: Motivações-2 e FL2: Liderança-2, existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de inquiridos, conforme se pode observar no anexo III - h).

**Tabela 4.58 - Resumo dos dados do presidente da IPSS**

Perfil mais comum do presidente da IPSS		N.º de Respostas	%	Há diferenças significativas?	
				FM	FL
<b>Idade</b>	Até 49	98	38,3	Não	Não
	Mais de 50	158	61,7		
<b>Género</b>	Feminino	56	21,9	Sim	Sim
	Masculino	200	78,1	FM5	FL1 e FL2
<b>Habilitações Literárias</b>	Sem Curso Superior	107	41,8	Não	Não
	Com Curso Superior	149	58,2		
<b>Estado Civil</b>	Solteiro/ Divorciado/ Viúvo	103	40,2	Sim	Não
	Casado/ Vivendo Conjugalmente	153	59,8	FM4	
<b>Ocupação Profissional</b>	Sim	181	70,7	Não	Não
	Não	75	29,3		
<b>Distância a que vive da IPSS</b>	Até 5 km	175	68,4	Não	Não
	Mais de 6 km	81	31,6		
<b>Antiguidade do cargo</b>	Até 8 anos	170	66,4	Não	Não
	Mais de 9 anos	86	33,6		
<b>Horas de Trabalho</b>	Até 9 horas	153	59,8	Sim	Sim
	Mais de 10 horas	103	40,2	FM2	FL2

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela 4.58 dá-nos, nas células sombreadas, de uma forma resumida, a caracterização e o perfil mais comum do presidente da IPSS do Distrito da Guarda.

No próximo capítulo vamos apresentar as conclusões retiradas da recolha de dados do inquérito.



# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSÕES**

## 5.1 - Introdução

Neste capítulo são apresentadas e discutidas as principais conclusões. Numa primeira secção procede-se à discussão dos resultados obtidos no capítulo anterior. Na segunda secção são apresentadas as possíveis implicações do estudo empírico relacionadas com o quadro teórico adoptado, com os aspectos metodológicos e com os objectivos aplicados. Por último, na terceira secção são apresentadas as limitações do trabalho desenvolvido e algumas sugestões para orientações de futuras investigações nesta área.

## 5.2 - Discussão de Resultados

### a) Idade

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa da idade do presidente da IPSS:

**H1:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração a idade do presidente da IPSS.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese **H1 não se confirma**, uma vez que nas variáveis consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas, ou seja, podemos considerar que a idade do presidente não tem influência significativa nos factores motivacionais e de liderança.

### b) Género

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa tendo em conta o género do presidente da IPSS:

**H2:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o género do presidente da IPSS.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese **H2 se confirma parcialmente**, ou seja, apenas nas variáveis designadas por FM5: Motivações-5, FL1:

Liderança-1 e FL2: Liderança-2 é que existem diferenças significativas entre o grupo de inquiridos que pertencem ao género feminino e o grupo de inquiridos que pertencem ao género masculino. Nas restantes variáveis, consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas.

Como conclusão, podemos estabelecer as seguintes diferenças entre os dois grupos de inquiridos considerados nesta análise:

- Verifica-se que nas situações em que o grupo de inquiridos que são do género feminino, estes dão mais importância aos factores designados por FM5: Motivações-5, FL1: Liderança-1 e FL2: Liderança-2, do que o grupo de inquiridos que são do género masculino. Estes factores estão mais relacionados com aspectos ligados à proximidade que o inquirido tinha com a IPSS, mesmo antes de desempenhar o cargo de presidente, em valorizar o relacionamento, a confiança, encorajar a cooperação, reconhecer o desempenhado, resolver conflitos; ter um papel de facilitador e comunicador, motivar os funcionários, estar atento em relação a qualquer problema que surja, possuir autoconfiança, delegar responsabilidades, ter visão, apoiar os funcionários na realização das suas tarefas, dar orientações, definir objectivos, estabelecer regras, ser uma fonte de inspiração e ser um agente de mudança.

### c) **Habilitações literárias**

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa tendo em conta as habilitações literárias do presidente da IPSS:

**H3:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração as habilitações literárias do presidente da IPSS.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese **H3 não se confirma**, uma vez que nas variáveis consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas, ou seja, podemos considerar que as habilitações literárias do presidente não tem influência significativa nos factores motivacionais e de liderança.

#### **d) Estado civil**

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa tendo em conta o estado civil do presidente da IPSS:

**H4:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o estado civil.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese **H4 se confirma parcialmente**, ou seja, apenas nas variáveis designadas por FM4: Motivações-4 é que existem diferenças significativas entre o grupo de inquiridos na condição de Solteiro(a)/ Divorciado(a)/ Viúvo(a) e o grupo de inquiridos na condição de Casado/ Vivendo Conjugalmente. Nas restantes variáveis, consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas.

Como conclusão, podemos estabelecer as seguintes diferenças entre os dois grupos de inquiridos considerados nesta análise:

- Verifica-se que nas situações em que o grupo de inquiridos na condição de Solteiro(a)/ Divorciado(a)/ Viúvo(a), estes dão mais importância ao factor designado por FM4: Motivações-4, do que o grupo de inquiridos que estão na condição de Casado/ Vivendo Conjugalmente. Podemos considerar que, este factor dá mais importância ao relacionamento que o presidente tem com os restantes elementos da direcção e ao papel importante que os restantes elementos da direcção possam ter para a sua motivação, isto é, valoriza o relacionamento e a importância dos restantes elementos da direcção.

#### **e) Ocupação profissional**

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa considerando a ocupação profissional do presidente da IPSS:

**H5:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o facto do presidente da IPSS ter outra ocupação profissional.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese H5 não se confirma, uma vez que nas variáveis consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas, ou seja, podemos considerar que o facto do presidente ter outra ocupação profissional não tem influência significativa nos factores motivacionais e de liderança.

#### **f) Distância da IPSS**

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa tendo em conta a distância a que o Presidente vive em relação à IPSS:

**H6:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração a distância a que o presidente vive da IPSS.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese H6 não se confirma, uma vez que nas variáveis consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas, ou seja, podemos considerar que quando se tem em consideração a distância a que o presidente vive da IPSS não tem influência significativa nos factores motivacionais e de liderança.

#### **g) Antiguidade do cargo**

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa tendo em conta a antiguidade do cargo do presidente da IPSS:

**H7:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o número de anos que o inquirido exerce o cargo de presidente da IPSS.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese H7 não se confirma, uma vez que nas variáveis consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas, ou seja, podemos considerar que a antiguidade do cargo, no grupo de inquiridos que estão neste cargo à menos de 8 anos e o grupo de inquiridos que estão neste cargo à mais de 9 anos, não tem influência significativa nos factores motivacionais e de liderança.

#### **h) Horas de trabalho do respondente**

Foi estabelecida a seguinte hipótese comparativa tendo em conta as horas que o presidente da IPSS ocupa na instituição:

**H8:** Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o número de horas que o inquirido dedica por semana ao trabalho como presidente da IPSS.

A partir destes resultados podemos concluir que a hipótese H8 se confirma parcialmente, ou seja, apenas nas variáveis designadas por FM2: Motivações-2 e FL2: Liderança-2, é que existe diferenças significativas entre o grupo de inquiridos tendo por base o número de horas que trabalham, por semana, na IPSS, subdividindo em dois grupos: o grupo de inquiridos que trabalham menos de 9 horas e o grupo de inquiridos que trabalham mais de 10 horas. Nas restantes variáveis, consideradas na análise, não se encontraram diferenças significativas.

Como conclusão, podemos estabelecer as seguintes diferenças entre os dois grupos de inquiridos considerados nesta análise:

- Verifica-se que o grupo de inquiridos que trabalha mais horas dá mais importância a estes 2 factores, designados por FM2: Motivações-2, FL2: Liderança-2 do que o grupo de inquiridos que trabalha menos horas. Podemos considerar que, estes factores dão mais importância a aspectos relacionados com o desempenho das suas funções, se se sente motivado em relação ao seu trabalho, à IPSS, se se considera participativo, se apresenta ideias e propostas, se

são aceites, no caso de serem aceites se as concretiza, se consegue ajustar facilmente a actividade de presidente com a vida profissional e pessoal e com a sua realização pessoal em termos do trabalho que presta, se dá orientações específicas, se define objectivos, se controla e monitoriza, se estabelece regras, se é um agente de mudança ou uma fonte de inspiração.

**Tabela 4.59 - Resumo das diferenças existentes nas diversas hipóteses**

<b>H2:</b>	<b>Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o género do presidente da IPSS.</b>
<b>FM5</b>	<p>Estes factores estão mais relacionados com os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade que o inquirido tinha com a IPSS, mesmo antes de desempenhar o cargo de presidente, o que pode explicar a importância da ligação à Instituição;</li> <li>• O Presidente da IPSS considera que é importante para si valorizar o relacionamento, a confiança, encorajar a cooperação, alcançar os objectivos, reconhecer o desempenho, resolver conflitos, ter um papel de facilitador e comunicador, motivar os funcionários, estar atento em relação a qualquer problema que surja, possuir autoconfiança, preocupar-se com as necessidades dos funcionários; dar atenção personalizada, delegar responsabilidades, ter visão e apoiar os funcionários na realização das suas tarefas;</li> <li>• Dar orientações, definir objectivos, estabelecer regras, ser um agente de mudança e uma fonte de inspiração enquanto Presidente.</li> </ul>
<b>FL1</b>	
<b>FL2</b>	
<b>H4:</b>	<b>Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o estado civil.</b>
<b>FM4</b>	Este factor diz respeito a aspectos ligados ao relacionamento existente entre o Presidente da IPSS e os restantes elementos da Direcção. Numa equipa de trabalho, o bom relacionamento entre os membros permite atingir melhores resultados.
<b>H8:</b>	<b>Será que existem diferenças significativas nos factores motivacionais e de liderança quando se tem em consideração o número de horas que o inquirido dedica por semana ao trabalho como presidente da IPSS.</b>
<b>FM2</b>	<p>Estes factores dão mais importância a aspectos relacionados com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O seu desempenho na instituição, se tem um papel activo dentro da IPSS tanto ao nível da participação de actividades, da apresentação de ideias ou propostas, se estas são aceites bem como ao nível da disponibilidade de tempo para a sua actividade de Presidente;</li> <li>• Dar orientações, definir objectivos, estabelecer regras, ser um agente de mudança e uma fonte de inspiração enquanto Presidente.</li> </ul>
<b>FL2</b>	

**Fonte:** Elaboração própria

Das oito hipóteses comparativas, apenas existem diferenças significativas em três delas. A tabela 4.59, mostra-nos em quais das hipóteses existem essas diferenças e em que factores, sejam eles motivacionais e/ou de liderança.

### **5.3 - Implicações do Estudo**

Sabendo que uma das principais fontes de financiamento das IPSS, têm origem nos subsídios provenientes dos diversos organismos, entre os quais Centros Distritais de Segurança Social, ISS, I.P., Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia e Instituto de Emprego e Formação Profissional, estes, passarão a ter mais informação o que lhes facilitará o processo de tomada de decisão. Desta forma, passarão a ter ao seu dispor mais e melhor informação, não só ao nível da caracterização das IPSS do Distrito da Guarda mas também ao nível da motivação e do estilo de liderança dos presidentes dessas mesmas IPSS.

Com este estudo também pretendemos despertar a curiosidade nos meios científicos, de forma a motivar outras pessoas que venham a desenvolver futuras investigações nesta área com a finalidade de melhor se conhecerem as IPSS e o seu funcionamento, assim como melhor compreender o perfil dos presidentes das IPSS.

Outra motivação que nos levou a desenvolver este estudo prendeu-se com a pertinência na disponibilização de informação generalista sobre as IPSS e em particular das IPSS do Distrito da Guarda. Sendo certo que a sociedade fomenta a criação de IPSS, por via das necessidades geradas no seio da população, mais relevância estas instituições passam a ter, quer ao nível do serviço que prestam na comunidade, quer ao nível da criação de emprego que vão promovendo.

De simples instituições, um pouco à margem do restante tecido empresarial, passam assim a ter uma forte componente, de uma forma muito global, no desenvolvimento económico das regiões e do País.

Neste contexto espera-se que outros trabalhos, sobre estas instituições venham a ser realizados, para que haja um melhor conhecimento destas instituições.



## 5.4 - Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

### Limitações:

Constatamos que, tendo em conta o carácter altruísta e voluntarioso assumido pelos dirigentes das IPSS, impossibilitando-os de marcarem presença assídua na instituição, implica que as respostas às solicitações nem sempre são dadas com a celeridade desejada.

Outra, sem dúvida, foi o facto de existirem muito poucos estudos feitos em Portugal sobre a realidade das IPSS portuguesas.

### Sugestões:

Não sendo esse o propósito final deste estudo, não queremos finalizar sem deixar algumas sugestões, umas mais viradas para o interior das IPSS, outras para a comunidade científica. Assim sugerimos o estudo:

- Das necessidades formativas das IPSS, colaboradores, gestão e respostas sociais;
- De viabilidade e sustentabilidade financeira das IPSS, uma vez que estão muito dependentes, essencialmente, da Segurança social, apesar de que estão a substituir o Estado no papel que desempenham.

Por outro lado, sugerimos ainda, agora mais virados para a comunidade científica, que seja elaborado um estudo comparativo do comportamento das IPSS na Península Ibérica.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrose, M. L. e Kulik, C. T. (1999). “*Old friends, new faces: motivation research in the 1990*”, *Journal of Management*, Vol. 25, N.º 3, pp. 231-292.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Blanke, Heidi Griminger (2005). *Non Paid Leaders: An exploration of their leadership approaches*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Minneapolis Minnesota: Capella University.
- Bright, Jennifer L. (2001). *Commitment of Board Members of Non- Profit Organizations*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Claremont, California: The Claremont Graduate University.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Canotilho, J. J. Gomes e Moreira, Vital (1982). *Constituição da República Portuguesa*. Coimbra Editora. Coimbra.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Carvalho, João M. S. (2005). *Organizações Não lucrativas. Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Cervo, Amado e Bervian, Pedro (1983). *Metodologia Científica*. 3ª Edição, McGraw-Hill. São Paulo.
- Chambel, Maria José e Curral, Luís (1995). *Psicossociologia das Organizações*. 1ª Edição, Texto Editora. Lisboa.

- 
- Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*. 3ª Edição, Editora McGraw-hill. São Paulo.
  - Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos*. 2ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.
  - Chiavenato, I. (1999a). *Administração nos Tempos Novos*. 2ª Edição, Editora Campus. Rio de Janeiro.
  - Chiavenato, I. (1999b). *Gestão de Pessoas. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 2ª Edição, Editora Campus. Rio de Janeiro.
  - *Constituição da República Portuguesa* (2005). Edições Almedina SA. Coimbra.
  - Costa, J. Almeida e Melo, A. Sampaio (1999). *Dicionário de Língua Portuguesa*. 8ª Edição, Porto Editora. Porto.
  - Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, Editora RH. Lisboa.
  - *Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea da Academia de Ciências de Lisboa* (2001). Editorial Verbo, vol. I. Lisboa.
  - *Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea da Academia de Ciências de Lisboa* (2001). Editorial Verbo, vol. II. Lisboa.
  - Donnelly, J. D., Gibson, J. L. e Ivancevich, J. M. (2000) *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*. McGraw-Hill de Portugal. Lisboa.
  - Drucker, P.F. (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*. Livraria Civilização Editora. Porto.
  - Elbendary, Mohamed (1997). *Leadership Behaviors In Private-For-Treatment Children's Institutions*. Dissertation for the Degree of Doctor of Public Administration. La Verne: University of La Verne.

- 
- Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José e Caetano, António (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora McGraw-hill de Portugal, Lda. Amadora.
  - Filliozat, I. (1997). *A Inteligência do Coração*. Editora Pergaminho. Lisboa.
  - Fortin, Marie-Fabienne (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência. Loures.
  - Gil, António Carlos (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.
  - Gil, António Carlos (1998). *Projectos de Pesquisa*. Atlas. São Paulo.
  - Gil, António Carlos (1998). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. Editora Atlas. São Paulo.
  - Goldman, Samuel (1996) *Collaborator profile As A Predictor Of Perceived Collaboration Outcome For Executives Of Non-Profit Organizations*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Development in the Department of Educational Policy Studies. Georgia: Georgia State University.
  - Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª Edição, Prentice Hall Ibéria. Madrid.
  - Hampton, D. R. (1992). *Administração Contemporânea*. 3ª Edição, McGraw-Hill. São Paulo.
  - Handy, Charles (1992). *A Era da Irracionalidade. Ou a Gestão do Futuro*. Edições CETOP. Mem Martins.
  - Hespanha, P. et al. (2000). *Entre o Estado e o Mercado. As fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Editora Quarteto. Coimbra.
  - Hooper, A. e Potter, J. (2003). *Liderança Inteligente. Criar a Paixão Pela Mudança*. Actual Editora. Lisboa.

- 
- Jesuíno, Jorge Correia (1987). *Processos de Liderança*. Livros Horizonte, Lda. Lisboa
  - Kotter, John P. (1990). *What leaders really do*. *Harvard Business Review*, Vol. 68, n. ° 3, pp. 103-111.
  - Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2004). *Gurus do Século XXI. O Líder e a Visão de Futuro*. *Jornal de Negócios*. 18.
  - Krause, D. G. (1999). *Arte da Liderança para Executivos*. 2ª Edição, Lyon Multimédia Edições. Mem Martins.
  - Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina A. (1992). *Metodologia do trabalho científico*. 4ª Edição, Atlas. São Paulo.
  - Lyons, Bridget Elizabeth (2004) *Motivations, Roles, Characteristics, And Power: Women Volunteers Leaders On Non-Profit Board of Directors*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Virginia: Virginia Commonwealth University.
  - Marques, C. A. e Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Publicações D. Quixote. Lisboa.
  - Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança. (2004). *Sociedade e Trabalho*. Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento. Lisboa.
  - Ministério da Segurança Social e do Trabalho. (2003). *Indicadores de Empreendedorismo e Inovação*. Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento. Primavera Edição. Lisboa.
  - Ministério do Trabalho e da Solidariedade. (1998). *Livro Branco da Segurança Social*. Secretaria de Estado da Segurança Social e das Relações Laborais.
  - Montecel, H. T. (1972). *Dicionário de Gestão*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.

- 
- Nunes, F., Reto, L. e Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector Em Portugal. Delimitação, caracterização e Potencialidades*. Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo. Lisboa.
  - Penn, Marcia, Cohen (1991). *A Case Study of an effective Board of Directors of a Non-Profit Organization: Perceptions, Processes, Characteristics and Diversity*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Virginia: Virginia Commonwealth University.
  - Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS. 3ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa*.
  - Piltz, David M. (1995). *A Study of The Characteristics and Start-Up Activities of Entrepreneurs In Non-Profit (Non-Governmental) Organizations*. Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration. Florida: Nova Southeastern University.
  - Polit, D. e Hungler, B. (1995). *Fundamentos de pesquisa em Enfermagem. 3ª ed., Artes Médicas. Porto Alegre*.
  - Rechtman, Janet Elizabeth (2008). *On Being a Non-Profit Executive Director*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Los Angeles: Antioch University.
  - Reis, E. (1997). *Estatística multivariada aplicada*. Edições Sílabo. Lisboa.
  - Swetnam, Therese M. (2004). *Application of Role Theory to Non-Profit Organization Executives: A Case Study*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership. Virginia: Regent University.
  - Taylor, Colette M. (2003). *Visionary Leadership in Non-Profit Organizations*. Dissertation for the Degree of Doctor of Education. Florida: University of Florida.
  - Turner, Charles Hampden (1993). *Cultura de Empresa. 1ª Edição*. Editorial Presença. Lisboa.

## WEB REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Biblioteca digital (2002). Universidade de Aveiro. Acedido em 21 de Janeiro de 2009, em:  
<http://portal.ua.pt/bibliotecad/default1.asp?OP2=0&Serie=0&Obra=30&H1=1&H2=1>.
- Constituição da República Portuguesa, última actualização em 25/10/2006. Disponibilizado na Legislação on-line do Portal da Ordem dos Advogados. Acedido em 21 de Janeiro de 2009, em: [www.oa.pt](http://www.oa.pt).
- Instituto da Segurança Social, I.P. Acedido em 25 de Setembro de 2009 em: [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt).
- J, Luís. (2005). “A história das IPSS: Dissertação de Mestrado, ISCTE”, *Jornal A Partilha*, 17 de Outubro de 2007. Acedido em 25 de Fevereiro de 2009, em:  
<http://jornalpartilha.blogspot.com/2007/10/histria-das-ipss-em-portugal.html>.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Acedido em 25 de Fevereiro de 2009 e em 25 de Setembro de 2009 em: <http://www.mtss.gov.pt/>.
- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Acedido em 25 de Fevereiro de 2009, em: [www.misericordialisboa.pt](http://www.misericordialisboa.pt).
- Wikipédia, a enciclopédia livre. Acedido em 25 de Setembro de 2009 em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_da\\_Guarda](http://pt.wikipedia.org/wiki/Distrito_da_Guarda).



---

## LEGISLAÇÃO

- Ministério dos Assuntos Sociais (MAS, 1983), Decreto-Lei n.º 119/83. Estatuto das IPSS. *Diário da Republica* n.º 46, Série I, 25 de Fevereiro.
- Presidência do Conselho de Ministros e Ministério dos Assuntos Sociais (PCMMAS, 1981), Decreto-Lei n.º 347/81. Associações de Socorros Mútuos. *Diário da Republica* n.º 293, Série I, de 22 de Dezembro.
- Assembleia da Republica (AR; 1984), Lei n.º 28/84. Lei-quadro da Segurança Social. *Diário da Republica* n.º188, Série I, de 14 de Agosto.
- Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social (MAS-SESS, 1977), Decreto-Lei n.º 549/77. Estrutura Orgânica do Sistema de Segurança Social. *Diário da Republica* n.º 302, Série I, de 31 de Dezembro.
- Assembleia da Republica (AR; 2000), Lei n.º 17/2000. Aprova as Bases Gerais do Sistema de Solidariedade e Segurança Social. *Diário da Republica* n.º 3413, Série I-A, de 8 de Agosto.

# **ANEXOS**

## **Anexo I - Questionário**

Estou a desenvolver um Projecto de Investigação no âmbito das Instituições Particulares de Solidariedade Social no Distrito da Guarda. O meu estudo tem por base analisar alguns dos desafios por que passam, hoje em dia, os presidentes das IPSS.

É inquestionável o papel fundamental que as IPSS têm na nossa sociedade.

Este questionário é direccionado aos Presidentes das IPSS.

Face ao exposto, é de todo o interesse a sua colaboração, sendo imperioso o preenchimento e devolução do questionário que se anexa. A recolha de informação é fundamental ao nível das IPSS.

Este questionário é de natureza confidencial. Trata-se de um trabalho de investigação, cujo tratamento, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:**

Assinale a sua resposta com um **X** no espaço correspondente à sua situação.

Para qualquer esclarecimento, contactar:

- Cristina Serra: Telemóvel: XXXXXXXXXX
- E-mail: [cristinaserra.ipss@gmail.com](mailto:cristinaserra.ipss@gmail.com)

Depois de preenchido o questionário deve ser devolvido para o E-mail acima descrito, tão rapidamente quanto possível.

Cristina Maria Cerejo Serra

**Instruções de Preenchimento:**

Assinale a sua resposta com um X no espaço correspondente à sua situação.

**I. Caracterização da IPSS**

**1. Nome da Instituição:**

Sede  Filial

**2. Morada da Instituição:**

Localidade: \_\_\_\_\_

Freguesia: \_\_\_\_\_

Concelho: \_\_\_\_\_

**3. Há quantos anos foi criada a IPSS?**

Até 5 anos  De 6 a 10 anos  Mais de 11 anos

**4. Enquadramento Jurídico:**

**IPSS**

Associação de Solidariedade Social

Irmandade da Misericórdia

Fundação de solidariedade Social

Centro Social e Paroquial

Associação Mutualista

União, Federação e confederação

ONG'S

**Equiparada a IPSS**

Casa do Povo

Cooperativa de Solidariedade Social

**5. Respostas Sociais Desenvolvidas Pela Instituição:**

Serviço de Apoio Domiciliário

Serviço Apoio Domiciliário Integrado

Centro de Dia

Centro de Noite

Lar de Idosos

Centro de Convívio

Creche

Pré-escolar

Centro de Actividades de Tempos Livres

Lar de Infância e Juventude

Centro de Acolhimento Temporário

Centro de Actividades Ocupacionais

Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**6. Tem Acordos de Cooperação com a Segurança Social?**

Sim  Não

Se respondeu sim,

**6.1. Qual o Tipo de Acordo de Cooperação?**

Típico  Atípico

**6.2 Número de utentes**

Abrangidos por acordo de cooperação  Existentes extra-acordo

**6.3 Tem Acordos de Colaboração com outras Entidades?**

IEFP  Câmara Municipal  Junta de Freguesia

Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**7. Existiram acções de fiscalização por parte dos Serviços do ISS, IP, nos últimos 3 anos?**

Sim  Não

## II. Dados Pessoais do Presidente da IPSS

<b>8. Idade:</b>			
<input type="checkbox"/>	Até 34 anos	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49 anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	De 50 a 64 anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Mais de 65 anos
<b>9. Género:</b>			
<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino
<b>10. Habilitações Literárias:</b>			
<input type="checkbox"/>	Sem escolaridade	<input type="checkbox"/>	1.º Ciclo ensino básico (antiga 4ª classe)
<input type="checkbox"/>	2.º Ciclo ensino básico (antigo ciclo preparatório)	<input type="checkbox"/>	3.º Ciclo ensino básico (antiga 5ª ano dos liceus)
<input type="checkbox"/>	Ensino secundário (antigo 7º ano)	<input type="checkbox"/>	12º Ano (antigo propedêutico, serviço cívico)
<input type="checkbox"/>	Curso médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>	Curso Superior (Licenciatura)
<input type="checkbox"/>	Curso Superior (Pós-graduação, Mestrado, Doutora/)		
<b>11. Estado Civil:</b>			
<input type="checkbox"/>	Solteiro	<input type="checkbox"/>	Casado/ Vivendo conjugalmente
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Divorciado/ Separado
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Viúvo
<b>12. Tem outra ocupação profissional?</b>			
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Se respondeu sim,			
<b>12.1. Diga qual a sua situação?</b>			
<input type="checkbox"/>	Patrão	<input type="checkbox"/>	Isolado/ Trabalhador por conta própria
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Assalariado/ Trabalhador por conta de outrem
<input type="checkbox"/>	Outra situação. Qual? _____		
<b>13. A que distância vive da IPSS?</b>			
<input type="checkbox"/>	Até 5 km	<input type="checkbox"/>	De 6 a 20 km
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	De 21 a 50 km
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Mais de 51 km

### III. Motivação do Presidente da IPSS

<b>14. Há quantos anos exerce o cargo de Presidente nesta IPSS?</b>					
<input type="checkbox"/> Até 1 ano	<input type="checkbox"/> De 2 a 4 anos	<input type="checkbox"/> De 4 a 8 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 9 anos		
<b>15. Número de mandatos?</b>					
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Mais de 4		
<b>16. E a primeira vez que exerce um cargo de direcção?</b>					
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não				
<b>17. Para além desta, exerce algum cargo directivo em mais alguma IPSS?</b>					
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não				
<b>18. Quantas horas, em média, dedica por semana ao trabalho da IPSS?</b>					
<input type="checkbox"/> Até 3 h	<input type="checkbox"/> De 4 a 6 h	<input type="checkbox"/> De 7 a 9 h	<input type="checkbox"/> Mais de 10 h		
<b>19. Geralmente, em que horário está presente na instituição?</b>					
<input type="checkbox"/> Manhã	<input type="checkbox"/> Tarde	<input type="checkbox"/> Noite			
<b>20. De que forma entrou para os Órgãos Sociais da Instituição?</b>					
<input type="checkbox"/> Foi convidado por outros membros dos Órgãos Sociais	<input type="checkbox"/> Foi convidado a fazer parte de uma lista				
<input type="checkbox"/> Fomentou a criação de uma lista	<input type="checkbox"/> Outra. Qual?				
<b>21. Descreva a sua situação na IPSS</b>					
Escolha uma e uma só opção por cada uma das frases, sendo que:					
1 - Não concordo;    2 - Concordo pouco;    3 - Concordo;    4 - Concordo muito;    5 - Concordo totalmente.					
	1	2	3	4	5
Sente-se motivado em relação ao seu trabalho na IPSS.					
Sente-se motivado relativamente à IPSS					
Os restantes elementos da Direcção têm um papel importante para a sua motivação.					
A sua relação com os restantes elementos da Direcção é positiva.					
Considera-se muito participativo nas actividades da IPSS.					
Considera-se mais valorizado como presidente da IPSS.					
Considera-se com mais prestígio junto de colegas e amigos.					
Considera-se mais reconhecido pela comunidade como presidente da IPSS.					
Quando apresenta propostas estas são aceites e concretizadas.					
Costuma apresentar ideias e propostas à Direcção.					
Já tinha uma relação com a IPSS antes de ser Presidente.					
Consegue ajustar facilmente a sua actividade de Presidente com a vida profissional e pessoal.					
Valoriza a lealdade da Direcção para com os funcionários.					
É importante para si que o salário dos funcionários seja adequado a função.					
É importante para si ter boas condições na IPSS.					
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.					
É importante para si ter um projecto interessante.					
Aprecia o sentimento de estar envolvido.					
Valoriza uma disciplina adequada.					
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas na IPSS.					
Valoriza uma IPSS de prestígio.					
É importante para si ter maior responsabilidade na IPSS.					
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.					
É importante para si ter um bom relacionamento com os funcionários.					

**Instruções de Preenchimento:****Assinale a sua resposta com um X no espaço correspondente à sua situação.****I. Caracterização da IPSS**

**1. Nome da Instituição:**

Sede  Filial

**2. Morada da Instituição:**

Localidade: \_\_\_\_\_

Freguesia: \_\_\_\_\_

Concelho: \_\_\_\_\_

**3. Há quantos anos foi criada a IPSS?**

Até 5 anos  De 6 a 10 anos  Mais de 11 anos

**4. Enquadramento Jurídico:**

**IPSS**

Associação de Solidariedade Social

Irmandade da Misericórdia

Fundação de solidariedade Social

Centro Social e Paroquial

Associação Mutualista

União, Federação e confederação

ONG'S

**Equiparada a IPSS**

Casa do Povo

Cooperativa de Solidariedade Social

**5. Respostas Sociais Desenvolvidas Pela Instituição:**

Serviço de Apoio Domiciliário

Serviço Apoio Domiciliário Integrado

Centro de Dia

Centro de Noite

Lar de Idosos

Centro de Convívio

Creche

Pré-escolar

Centro de Actividades de Tempos Livres

Lar de Infância e Juventude

Centro de Acolhimento Temporário

Centro de Actividades Ocupacionais

Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**6. Tem Acordos de Cooperação com a Segurança Social?**

Sim  Não

Se respondeu sim,

**6.1. Qual o Tipo de Acordo de Cooperação?**

Típico  Atípico

**6.2 Número de utentes**

Abrangidos por acordo de cooperação  Existentes extra-acordo

**6.3 Tem Acordos de Colaboração com outras Entidades?**

IEFP  Câmara Municipal  Junta de Freguesia

Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**7. Existiram acções de fiscalização por parte dos Serviços do ISS, IP, nos últimos 3 anos?**

Sim  Não



## **Anexo II - Explicação dos Índices das Variáveis**

## Factores Motivacionais

**Anexo II - FM.a)** Resumo dos resultados da análise dos factores motivacionais  
**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
FM1	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FM2	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FM3	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FM4	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FM5	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%

**Fonte:** Elaboração própria

Conforme se pode observar no anexo II - FM.a), para as cinco variáveis consideradas, verifica-se apenas uma não resposta (0,4%) nos 257 casos incluídos na análise.

**Anexo II - FM.b)** Análise descritiva das variáveis representativas dos factores motivacionais  
**Descriptives**

		Statistic	Std. Error	
FM1	Mean	4,4105	0,03487	
	95% Confidence Interval for Mean	4,3419		
	Lower Bound	4,4792		
	Upper Bound	4,4524		
	5% Trimmed Mean	4,5000		
	Median	0,3110		
	Variance	0,55787		
	Std. Deviation	3,00		
	Minimum	5,00		
	Maximum	2,00		
	Range	0,90		
	Interquartile Range	-0,846		0,152
	Skewness	-0,126		0,303
	Kurtosis			
FM2	Mean	4,1047	0,03849	
	95% Confidence Interval for Mean	4,0289		
	Lower Bound	4,1805		
	Upper Bound	4,1250		
	5% Trimmed Mean	4,2000		
	Median	0,3790		
	Variance	0,61585		
	Std. Deviation	2,40		
	Minimum	5,00		
	Maximum	2,60		
	Range	1,00		
	Interquartile Range	-0,34		0,152
	Skewness	-0,595		0,303
	Kurtosis			

			Statistic	Std. Error	
FM3	Mean		2,8099	0,06101	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6898		
		Upper Bound	2,9300		
	5% Trimmed Mean		2,8012		
	Median		3,0000		
	Variance		0,953		
	Std. Deviation		0,97613		
	Minimum		1,00		
	Maximum		5,00		
	Range		4,00		
	Interquartile Range		1,33		
	Skewness		0,073		0,152
	Kurtosis		-0,493		0,303
	FM4	Mean			4,0957
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,9988		
		Upper Bound	4,1926		
5% Trimmed Mean			4,1363		
Median			4,0000		
Variance			0,6190		
Std. Deviation			0,78692		
Minimum			2,00		
Maximum			5,00		
Range			3,00		
Interquartile Range			1,50		
Skewness			-0,508	0,152	
Kurtosis			-0,799	0,303	
FM5		Mean		3,2813	0,09665
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0909		
		Upper Bound	3,4716		
	5% Trimmed Mean		3,3125		
	Median		3,0000		
	Variance		2,319		
	Std. Deviation		1,54634		
	Minimum		1,00		
	Maximum		5,00		
	Range		4,00		
	Interquartile Range		3,00		
	Skewness		-0,319	0,152	
	Kurtosis		-1,374	0,303	

**Fonte:** Elaboração própria

Através do anexo II - FM.b) verificamos que os valores da média e da mediana são bastante elevados, em cada um dos cinco factores, tendo em conta que o valor máximo possível é cinco.

O desvio padrão, em cada um dos cinco factores, varia entre o valor mínimo de 0,55 no factor FM1 e o valor máximo de 1,55 no factor FM5.

**Anexo II - FM.c) Análise dos valores extremos das variáveis representativas dos factores motivacionais**  
**Extreme Values**

			Case Number	Value
FM1	Highest	1	21	5,00
		2	37	5,00
		3	40	5,00
		4	50	5,00
		5	56	a) 5,00
	Lowest	1	225	3,00
		2	220	3,00
		3	102	3,00
		4	101	3,00
		5	100	b) 3,00
FM2	Highest	1	5	5,00
		2	21	5,00
		3	37	5,00
		4	49	5,00
		5	58	a) 5,00
	Lowest	1	109	2,40
		2	163	2,60
		3	114	2,60
		4	69	2,60
		5	153	2,80
FM3	Highest	1	37	5,00
		2	39	5,00
		3	67	5,00
		4	113	5,00
		5	158	a) 5,00
	Lowest	1	239	1,00
		2	226	1,00
		3	218	1,00
		4	205	1,00
		5	204	c) 1,00
FM4	Highest	1	2	5,00
		2	3	5,00
		3	4	5,00
		4	8	5,00
		5	10	a) 5,00
	Lowest	1	73	2,00
		2	254	2,50
		3	243	2,50
		4	130	2,50
		5	129	d) 2,50
FM5	Highest	1	5	5,00
		2	10	5,00
		3	15	5,00
		4	17	5,00
		5	19	a) 5,00
	Lowest	1	248	1,00
		2	239	1,00
		3	238	1,00
		4	237	1,00
		5	235	c) 1,00

a) Only a partial list of cases with the value 5,00 are shown in the table of upper extremes.

b) Only a partial list of cases with the value 3,00 are shown in the table of upper extremes.

c) Only a partial list of cases with the value 1,00 are shown in the table of upper extremes.

d) Only a partial list of cases with the value 2,50 are shown in the table of upper extremes.

**Fonte:** Elaboração própria

Com base no anexo II - FM.c) podemos verificar que os valores extremos variam da seguinte forma:

- Para a variável FM1: entre o valor mínimo de 3 e o valor máximo de 5;

- Para a variável FM2: entre o valor mínimo de 2,4 e o valor máximo de 5;
- Para a variável FM3: entre o valor mínimo de 1 e o valor máximo de 5;
- Para a variável FM4: entre o valor mínimo de 2 e o valor máximo de 5;
- Para a variável FM5: entre o valor mínimo de 1 e o valor máximo de 5.

**Anexo II - FM.d) Teste da Normalidade das variáveis representativas dos factores motivacionais**  
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FM1	0,145	256	0,000	0,892	256	0,000
FM2	0,086	256	0,000	0,958	256	0,000
FM3	0,093	256	0,000	0,975	256	0,000
FM4	0,163	256	0,000	0,890	256	0,000
FM5	0,191	256	0,000	0,839	256	0,000

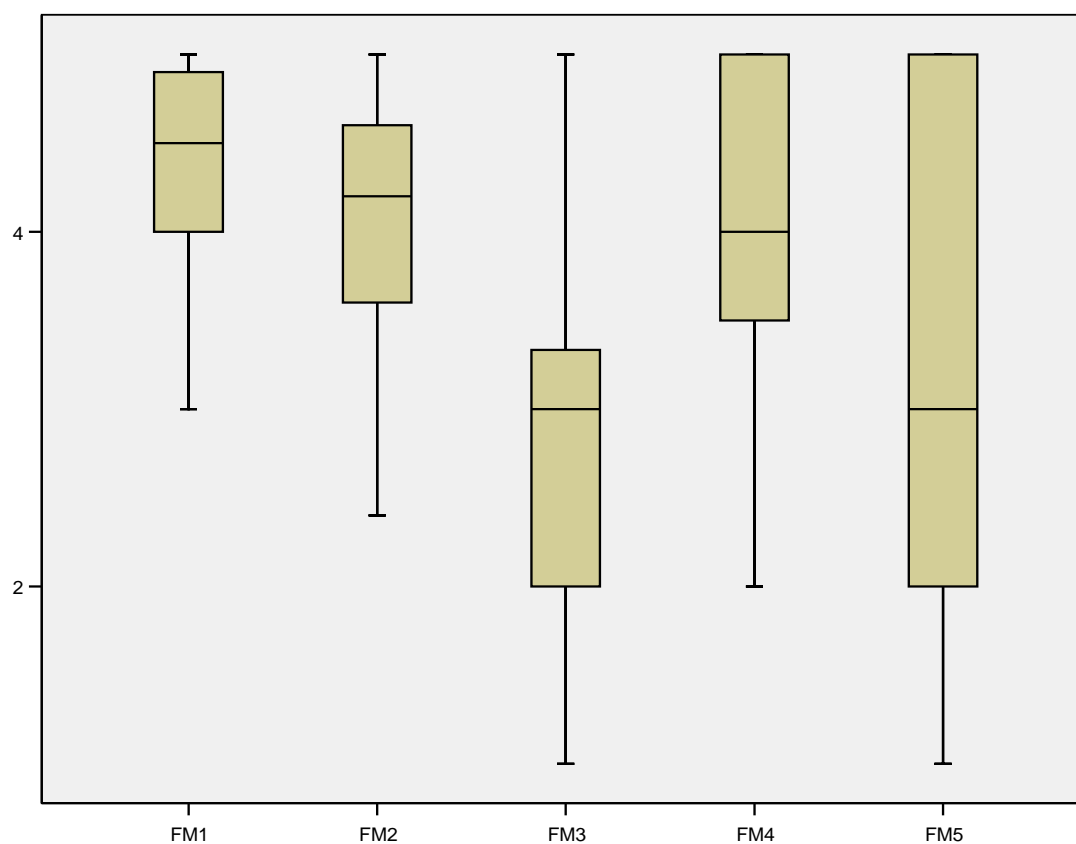
a) Lilliefors Significance Correction

**Fonte:** Elaboração própria

O anexo II - FM.d) mostra que todas as variáveis representativas dos factores motivacionais não apresentam uma distribuição normal. A confirmação da não normalidade obtém-se através do teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, dado que o nível de significância obtido nos testes, em todas as cinco variáveis, é inferior a 0,05.

As caixas de bigodes apresentadas no anexo II - FM.e) não identificaram a existência de *outliers* nos cinco factores.

- Os valores da mediana são de 4,5 no factor FM1, 4,2 no factor FM2, 3 no factor FM3, 4 no factor FM4 e 3 no factor FM5;
- Apenas no factor FM3 os valores variam entre o mínimo de 1 e o máximo de 5;
- Podemos também verificar que nos factores FM1, FM2, FM4 e FM5 a assimetria é negativa e no factor FM3 a assimetria é positiva.

**Anexo II - FM.e)** Caixa de Bigodes das variáveis representativas dos factores motivacionais

Fonte: Elaboração própria

## Factores de Liderança

**Anexo II - FL.a)** Resumo dos resultados da análise dos factores de liderança  
**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
FL1	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FL2	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FL3	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FL4	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%
FL5	256	99,6%	1	0,4%	257	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode observar no anexo II - FL.a), para as cinco variáveis consideradas, verifica-se apenas uma não resposta (0,4%) nos 257 casos incluídos na análise.

**Anexo II - FL.b) Análise descritiva das variáveis representativas dos factores de liderança**

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error	
FL1	Mean	4,1328	0,03883	
	95% Confidence Interval for Mean	4,0563		
	Lower Bound	4,2093		
	Upper Bound			
	5% Trimmed Mean	4,1550		
	Median	4,2143		
	Variance	0,386		
	Std. Deviation	0,62130		
	Minimum	2,43		
	Maximum	5,00		
	Range	2,57		
	Interquartile Range	0,86		
	Skewness	-0,524		0,152
	Kurtosis	-0,561		0,303
FL2	Mean		0,03849	
	95% Confidence Interval for Mean			
	Lower Bound	4,1016		
	Upper Bound			
	5% Trimmed Mean	4,0434		
	Median	4,0000		
	Variance	0,496		
	Std. Deviation	0,70409		
	Minimum	2,00		
	Maximum	5,00		
	Range	3,00		
	Interquartile Range	1,00		
	Skewness	-0,421		0,152
	Kurtosis	-0,415		0,303
FL3	Mean	3,6576	0,5108	
	95% Confidence Interval for Mean	3,5570		
	Lower Bound	3,7581		
	Upper Bound			
	5% Trimmed Mean	3,6837		
	Median	3,6667		
	Variance	0,668		
	Std. Deviation	0,81725		
	Minimum	1,33		
	Maximum	5,00		
	Range	3,67		
	Interquartile Range	1,33		
	Skewness	-0,406		0,152
	Kurtosis	-0,348		0,303
FL4	Mean	3,8418	0,05093	
	95% Confidence Interval for Mean	3,7415		
	Lower Bound	3,9421		
	Upper Bound			
	5% Trimmed Mean	3,8780		
	Median	4,0000		
	Variance	0,664		
	Std. Deviation	0,81492		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,50		
	Skewness	-0,383		0,152
	Kurtosis	0,250		0,303

			Statistic	Std. Error	
FL5	Mean		3,2969	0,05308	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1923		
		Upper Bound	3,4014		
	5% Trimmed Mean		3,2884		
	Median		3,2500		
	Variance		0,721		
	Std. Deviation		0,84931		
	Minimum		1,50		
	Maximum		5,00		
	Range		3,50		
	Interquartile Range		1,44		
	Skewness		0,157		0,152
	Kurtosis		-0,674		0,303

Fonte: Elaboração própria

Através do anexo II - FL.b) verificamos também que os valores da média e da mediana são bastante elevados, em cada um dos cinco factores, tendo em conta que o valor máximo possível é cinco.

O desvio padrão, em cada um dos cinco factores, varia entre o valor mínimo de 0,62 no factor FL1 e o valor máximo de 0,85 no factor FL5.

**Anexo II - FL.c) Análise dos valores extremos das variáveis representativas dos factores de liderança**  
**Extreme Values**

			Case Number	Value
FL1	1	44	5,00	
		63	5,00	
		67	5,00	
		94	5,00	
		104	a) 5,00	
	2	163	2,43	
		6	2,43	
		167	2,71	
		249	2,86	
		202	b) 2,93	
FL2	1	37	5,00	
		40	5,00	
		44	5,00	
		54	5,00	
		55	a) 5,00	
	2	163	2,00	
		109	2,00	
		202	2,17	
		36	2,17	
		6	2,33	



		Case Number	Value
FL3	1	10	5,00
	2	44	5,00
	3	50	5,00
	4	58	5,00
	5	63	a) 5,00
	1	167	1,33
	2	218	1,67
	3	202	1,67
	4	66	1,67
	5	59	1,67
FL4	1	10	5,00
	2	15	5,00
	3	16	5,00
	4	24	5,00
	5	39	a) 5,00
	1	173	1,00
	2	59	1,00
	3	128	1,50
	4	127	1,50
	5	167	c) 2,00
FL5	1	44	5,00
	2	67	5,00
	3	104	5,00
	4	113	5,00
	5	124	a) 5,00
	1	239	1,50
	2	207	1,50
	3	50	1,50
	4	36	1,50
	5	169	d) 1,75

a) Only a partial list of cases with the value 5,00 are shown in the table of upper extremes.

b) Only a partial list of cases with the value 2,93 are shown in the table of upper extremes.

c) Only a partial list of cases with the value 2,00 are shown in the table of upper extremes.

d) Only a partial list of cases with the value 1,75 are shown in the table of upper extremes.

**Fonte:** Elaboração própria

Com base no anexo II - FL.c) podemos verificar que os valores extremos variam da seguinte forma:

- Para a variável FL1: entre o valor mínimo de 2,43 e o valor máximo de 5;
- Para a variável FL2: entre o valor mínimo de 2 e o valor máximo de 5;

- Para a variável FL3: entre o valor mínimo de 1,33 e o valor máximo de 5;
- Para a variável FL4: entre o valor mínimo de 1 e o valor máximo de 5;
- Para a variável FL5: entre o valor mínimo de 1,5 e o valor máximo de 5.

**Anexo II - FL.d)** Teste da Normalidade das variáveis representativas dos factores de liderança  
**Tests of Normality**

	a) Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FL1	0,094	256	0,000	0,947	256	0,000
FL2	0,081	256	0,000	0,953	256	0,000
FL3	0,155	256	0,000	0,961	256	0,000
FL4	0,171	256	0,000	0,909	256	0,000
FL5	0,105	256	0,000	0,973	256	0,000

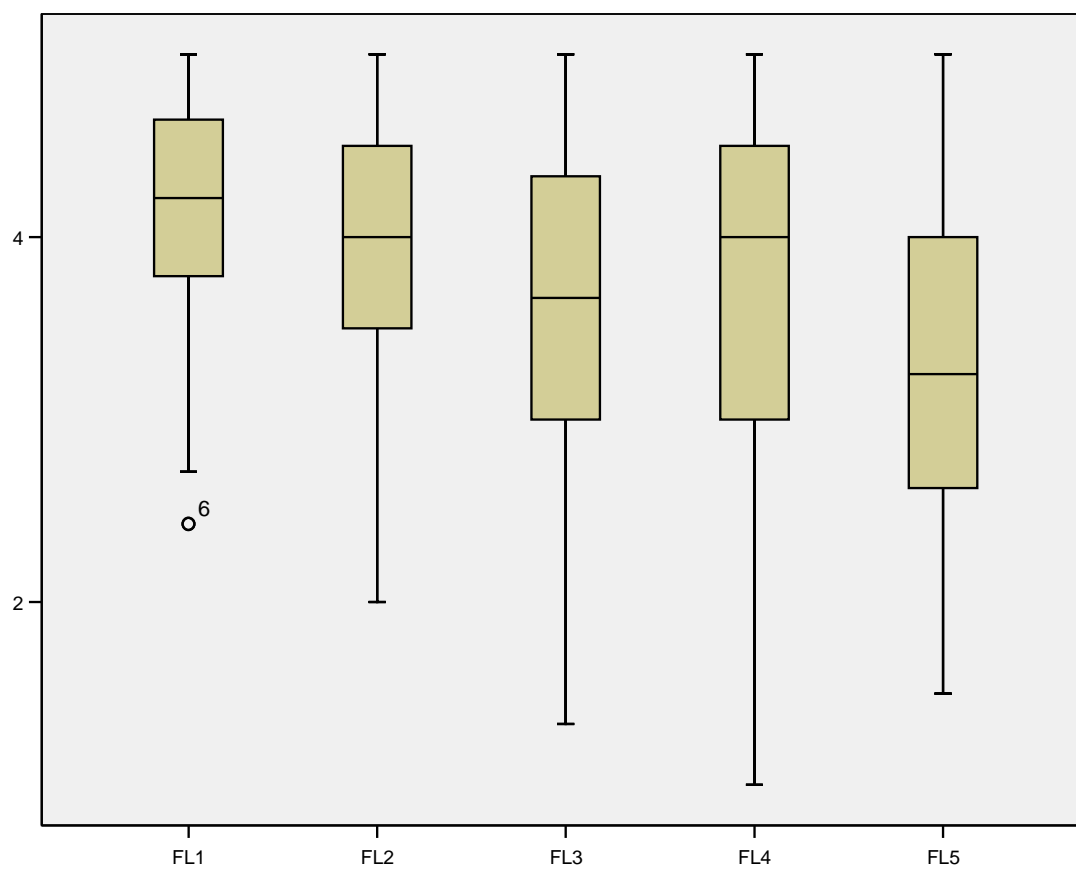
a) Lilliefors Significance Correction

**Fonte:** Elaboração própria

O anexo II - FL.d) mostra também que todas as variáveis representativas dos factores de liderança não apresentam uma distribuição normal. A confirmação da não normalidade obtém-se através do teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, dado que o nível de significância obtido nos testes, em todas as cinco variáveis, é inferior a 0,05.

As caixas de bigodes apresentadas no anexo II - FL.e) não identificaram a existência de *outliers* nos cinco factores.

- Os valores da mediana são de 4,2 no factor FL1, 4 no factor FL2, 3,7 no factor FL3, 4 no factor FL4 e 3,3 no factor FL5;
- Apenas no factor FL4 os valores variam entre o mínimo de 1 e o máximo de 5;
- Podemos também verificar que nos factores FL1, FL2, FL3 e FL4 a assimetria é negativa e no factor FL5 a assimetria é positiva.

**Anexo II - FL.e)** Caixa de Bigodes das variáveis representativas dos factores de liderança

Fonte: Elaboração própria

### **Anexo III - Resultados da análise da diferença de médias por grupos e factores**

**Anexo III - b)** Resultados da análise da diferença de médias em função do género do presidente da IPSS

Nome	Factores	Feminino		Masculino		<i>t</i> -teste	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
FM	MOTIVAÇÕES						
FM1	Motivações-1	4,5143	0,51112	4,3815	0,56809	1,579	0,116
FM2	Motivações-2	4,2071	0,61374	4,0760	0,61491	1,411	0,159
FM3	Motivações-3	2,8810	1,10358	2,7900	0,93943	0,616	0,539
FM4	Motivações-4	4,1696	0,78784	4,0750	0,78738	0,795	0,427
<b>FM5</b>	<b>Motivações-5</b>	<b>3,8929</b>	<b>1,31673</b>	<b>3,1100</b>	<b>1,5653</b>	<b>3,418</b>	<b>**0,010</b>
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t</i> -teste	<i>p</i>
FL	LIDERANÇA						
<b>FL1</b>	<b>Liderança-1</b>	<b>4,2819</b>	<b>0,62306</b>	<b>4,0911</b>	<b>0,61591</b>	<b>2,044</b>	<b>*0,042</b>
<b>FL2</b>	<b>Liderança-2</b>	<b>4,2946</b>	<b>0,66286</b>	<b>3,9367</b>	<b>0,69688</b>	<b>3,433</b>	<b>**0,010</b>
FL3	Liderança-3	3,7798	0,75016	3,6233	0,83362	1,268	0,206
FL4	Liderança-4	4,0179	0,87368	3,7925	0,79299	1,838	0,067
FL5	Liderança-5	3,4286	0,88126	3,2600	0,83870	1,315	0,190
<b>Número de Casos</b>		<b>56</b>		<b>200</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$ 

Fonte: Elaboração própria

**Anexo III - c)** Resultados da análise da diferença das médias em função das habilitações literárias do presidente da IPSS

Nome	Factores	Sem Curso Superior		Com Curso Superior		<i>t</i> -teste	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
FM	MOTIVAÇÕES						
FM1	Motivações-1	4,3738	0,59054	4,4369	0,53364	-0,892	0,373
FM2	Motivações-2	4,1103	0,64207	4,1007	0,59848	0,123	0,902
FM3	Motivações-3	2,8598	1,04313	2,774	0,92696	0,693	0,489
FM4	Motivações-4	3,986	0,77538	4,1745	0,78827	-1,9	0,059
FM5	Motivações-5	3,4299	1,44138	3,1745	1,61384	1,305	0,193
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t</i> -teste	<i>p</i>
FL	LIDERANÇA						
FL1	Liderança-1	4,0854	0,66988	4,1668	0,58388	-1,034	0,302
FL2	Liderança-2	4,0389	0,69837	3,9978	0,71002	0,461	0,645
FL3	Liderança-3	3,5452	0,87042	3,7383	0,7697	-1,874	0,062
FL4	Liderança-4	3,757	0,81079	3,9027	0,81514	-1,413	0,159
FL5	Liderança-5	3,4065	0,83801	3,2181	0,85141	1,758	0,080
<b>Número de Casos</b>		<b>107</b>		<b>149</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$ 

Fonte: Elaboração própria

**Anexo III - d)** Resultados da análise da diferença das médias em função do estado civil do presidente da IPSS

Nome	Factores	Solteiro(a)/ Divorciado(a)/Viúvo(a)		Casado/ Vivendo Conjugalmente		<i>t-teste</i>	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
<b>FM</b>	<b>MOTIVAÇÕES</b>						
FM1	Motivações-1	4,4262	0,53062	4,4000	0,57697	0,368	0,713
FM2	Motivações-2	4,0427	0,60950	4,1464	0,61857	-1,323	0,187
FM3	Motivações-3	2,7864	0,98115	2,8257	0,97564	-0,315	0,753
<b>FM4</b>	<b>Motivações-4</b>	<b>4,2136</b>	<b>0,77839</b>	<b>4,0163</b>	<b>0,78518</b>	<b>1,978</b>	<b>*0,049</b>
FM5	Motivações-5	3,1553	1,68475	3,3660	1,44528	-1,069	0,286
<b>Nome</b>	<b>Factores</b>						
<b>FL</b>	<b>LIDERANÇA</b>						
FL1	Liderança-1	4,2060	0,53127	4,0836	0,67240	1,550	0,122
FL2	Liderança-2	4,0809	0,69892	3,9706	0,70636	1,231	0,220
FL3	Liderança-3	3,7702	0,73658	3,5817	0,86140	1,818	0,070
FL4	Liderança-4	3,9029	0,76073	3,8007	0,84942	0,984	0,326
FL5	Liderança-5	3,2840	0,82771	3,3056	0,86613	-0,199	0,842
<b>Número de Casos</b>		<b>103</b>		<b>153</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$

Fonte: Elaboração própria

**Anexo III - e)** Resultados da análise da diferença das médias em função da ocupação profissional do presidente da IPSS

Nome	Factores	Sim		Não		<i>t-teste</i>	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
<b>FM</b>	<b>MOTIVAÇÕES</b>						
FM1	Motivações-1	4,4359	0,53091	4,3493	0,61762	1,131	0,259
FM2	Motivações-2	4,1315	0,59903	4,0400	0,65430	1,082	0,280
FM3	Motivações-3	2,7753	0,93352	2,8933	1,07407	-0,880	0,380
FM4	Motivações-4	4,1271	0,77487	4,0200	0,81556	0,991	0,323
FM5	Motivações-5	3,2707	1,58769	3,3067	1,45168	-0,169	0,866
<b>Nome</b>	<b>Factores</b>						
<b>FL</b>	<b>LIDERANÇA</b>						
FL1	Liderança-1	4,1452	0,61278	4,1029	0,64460	0,496	0,620
FL2	Liderança-2	3,9963	0,70579	4,0600	0,70265	-0,658	0,511
FL3	Liderança-3	3,6206	0,83649	3,7467	0,76688	-1,124	0,262
FL4	Liderança-4	3,8149	0,85813	3,9067	0,70084	-0,819	0,413
FL5	Liderança-5	3,2776	0,86719	3,3433	0,80829	-0,563	0,574
<b>Número de Casos</b>		<b>181</b>		<b>75</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$

Fonte: Elaboração própria

**Anexo III - f)** Resultados da análise da diferença das médias em função da distância a que o presidente vive da IPSS

Nome	Factores	Até 5 km		Mais de 6 km		<i>t-teste</i>	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
FM	MOTIVAÇÕES						
FM1	Motivações-1	4,3697	0,58717	4,4988	0,48023	-1,728	0,085
FM2	Motivações-2	4,0663	0,60700	4,1877	0,63035	-1,470	0,143
FM3	Motivações-3	2,8000	0,99552	2,8313	0,93856	-0,238	0,812
FM4	Motivações-4	4,0829	0,80426	4,1235	0,75221	-0,383	0,702
FM5	Motivações-5	3,3257	1,51702	3,1852	1,61331	0,676	0,500
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t-teste</i>	<i>p</i>
FL	LIDERANÇA						
FL1	Liderança-1	4,1163	0,62535	4,1684	0,61480	-0,623	0,534
FL2	Liderança-2	4,0200	0,70694	4,0041	0,70217	0,168	0,867
FL3	Liderança-3	3,6724	0,78335	3,6255	0,89035	0,426	0,670
FL4	Liderança-4	3,8343	0,80299	3,8580	0,84497	-0,216	0,829
FL5	Liderança-5	3,2771	0,83669	3,3395	0,87973	-0,546	0,586
<b>Número de Casos</b>		<b>175</b>		<b>81</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$

Fonte: Elaboração própria

**Anexo III - g)** Resultados da análise da diferença das médias em função da antiguidade do cargo do presidente da IPSS

Nome	Factores	Até 8 Anos		Mais de 9 Anos		<i>t-teste</i>	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
FM	MOTIVAÇÕES						
FM1	Motivações-1	4,4188	0,55715	4,3942	0,56221	0,333	0,739
FM2	Motivações-2	4,1212	0,62693	4,0721	0,5956	0,602	0,548
FM3	Motivações-3	2,8098	0,99362	2,8101	0,94633	-0,002	0,998
FM4	Motivações-4	4,0382	0,81044	4,2093	0,72948	-1,648	0,101
FM5	Motivações-5	3,3941	1,49277	3,0581	1,63315	1,647	0,101
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t-teste</i>	<i>p</i>
FL	LIDERANÇA						
FL1	Liderança-1	4,1454	0,64797	4,1080	0,56771	0,454	0,650
FL2	Liderança-2	4,0461	0,69657	3,9535	0,71886	0,994	0,321
FL3	Liderança-3	3,6745	0,83320	3,6240	0,78847	0,466	0,642
FL4	Liderança-4	3,8971	0,78049	3,7326	0,87346	1,529	0,127
FL5	Liderança-5	3,3559	0,86250	3,1802	0,81498	1,567	0,118
<b>Número de Casos</b>		<b>170</b>		<b>86</b>			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$

Fonte: Elaboração própria

**Anexo III - h)** Resultados da análise da diferença das médias em função das horas de trabalho do presidente da IPSS

Nome	Factores	Até 9 Horas		Mais de 10 Horas		<i>t-teste</i>	<i>p</i>
		Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão		
FM1	Motivações-1	4,3673	0,53727	4,4748	0,58389	-1,515	0,131
<b>FM2</b>	<b>Motivações-2</b>	<b>3,9961</b>	<b>0,60675</b>	<b>4,2660</b>	<b>0,59632</b>	<b>-3,515</b>	<b>**0,001</b>
FM3	Motivações-3	2,7974	0,98396	2,8285	0,96887	-0,249	0,803
FM4	Motivações-4	4,0850	0,77543	4,1117	0,80723	-0,266	0,791
FM5	Motivações-5	3,2222	1,56113	3,3689	1,52746	-0,744	0,458
Nome	Factores	Médias	Desvios Padrão	Médias	Desvios Padrão	<i>t-teste</i>	<i>p</i>
FL	LIDERANÇA						
FL1	Liderança-1	4,0910	0,59538	4,1949	0,65597	-1,313	0,190
<b>FL2</b>	<b>Liderança-2</b>	<b>3,9303</b>	<b>0,68921</b>	<b>4,1408</b>	<b>0,71047</b>	<b>-2,367</b>	<b>*0,019</b>
FL3	Liderança-3	3,6732	0,77843	3,6343	0,87512	0,373	0,710
FL4	Liderança-4	3,8170	0,77322	3,8786	0,87578	-0,593	0,554
FL5	Liderança-5	3,2761	0,80967	3,3277	0,90818	-0,475	0,635
<b>Número de Casos</b>		153		103			

\* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$

Fonte: Elaboração própria